

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, Våren 2007



# Spill som metode i rekrutteringsprosessen

*"Gaming is in the blood"* (Klabbers, Jan H.G 1999:16)



**Anne Klepsland Simonsen**

**Veileder: Tore B. Holmesland**

**Fordypning: Økonomisk styring (BUS)**

**Siviløkonomutredning**

**NORGES HANDELSHØYSKOLE**

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Forord

Å skrive en oppgave om spill som metode i rekrutteringsperioden kom som følge av erfaringer jeg fikk i løpet av Business Project under mitt utvekslingsopphold ved Universität zu Köln våren 2006. I løpet av prosjektet ble jeg i større grad kjent med internasjonale selskapers rekrutteringsmetoder, samtidig som jeg fikk innblikk i europeiske økonomistudenters holdninger og preferanser til ulike rekrutteringsmetoder.

NHH-studenter er vant med å holde seg oppdaterte på arbeidsmarkedet. De fleste vil også hevde at en utdanning fra NHH er et godt utgangspunkt for jobbsøking. Denne våren har jeg deltatt i ulike rekrutteringsprosesser hos flere norske arbeidsgivere. I tillegg til å skrive søknad og sende inn CV, har jeg vært gjennom omfattende online-testing, psykologiske samtaler, personlig intervju, ulike gruppeøvelser og case studies, i tillegg til individuelle presentasjoner. Kandidater med jobbtilbud i hånden har med andre ord måttet gå gjennom en omfattende prosess. Jeg har fattet stor interesse for de ulike seleksjonsmetodene bedrifter benytter seg av, og har derfor valgt å skrive om dette i siviløkonomutredningen.

Jeg ønsker å takke min veileder Tore B. Holmesland, som under hele prosessen har vært engasjert og kommet med konstruktive tilbakemeldinger. Holmesland har selv designet et simuleringsspill og brukt dette i undervisningsopplegg ved NHH. I følge min veileder kan han, ved å observere de ulike spilldeltakerne, enkelt se hvem som egner seg som leder. En slik observasjon gjorde at jeg ønsket å undersøke nærmere norske arbeidsgivere og deres rekrutteringsprosesser for å finne den ”beste kandidaten”.

Helt til slutt vil jeg takke Schibsted, og særlig Andreas Thorsheim, for informasjon om casekonkurransen som ble arrangert ved NHH. Samtidig vil jeg takke Henkel for et godt designet Business Project, som vekket min interesse for gaming. Jeg vil også takke redaktør Knut Solberg i Kaleidoskopet for interessante og nyttige magasiner om rekruttering og arbeidsliv i Norge.

Bergen, juni 2007

Anne Klepsland Simonsen

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD .....</b>	<b>2</b>
<b>INNHALDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>3</b>
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>6</b>
<b>2. TEORIER, MODELLER OG LITTERATUR.....</b>	<b>9</b>
2.1 HUMANKAPITAL.....	9
2.1.1 Menneskelig atferd i organisasjoner.....	10
2.1.2 Beslutningstaking .....	12
2.1.3 Sosiale relasjoner.....	13
2.1.4 Hofstedes kulturdimensjoner.....	14
2.2 TRANSAKSJONSKOSTNADSTEORI.....	16
2.2.1 Prinsipal-agent forholdet.....	17
2.2.2 Turnering og relativ prestasjonsvurdering .....	18
2.3 REKRUTTERING – ET STRATEGISK VÅPEN .....	19
2.3.1 “Employer branding” .....	21
2.3.2 Rekrutteringsprosessen.....	22
2.3.3 Ulike former for screening.....	23
2.3.4 Jobbsøkerprosessen .....	32
2.4 REKRUTTERINGSSPILL.....	35
2.4.1 Klabbers sosiologiske spillteori.....	36
2.4.2 Rammeverk for klassifisering av spill .....	37
2.4.3 Klassifisering av spill.....	40

---

<b>3.</b>	<b>EMPIRI .....</b>	<b>42</b>
3.1	HENKEL AWARD .....	44
3.1.1	<i>Beskrivelse av Henkel Award.....</i>	<i>44</i>
3.1.2	<i>Gjennomføring og organisering.....</i>	<i>46</i>
3.1.3	<i>Budsjettramme .....</i>	<i>47</i>
3.2	SCHIBSTEDS CASEKONKURRANSE.....	49
3.2.1	<i>Beskrivelse av Schibsted casekonkurranse .....</i>	<i>49</i>
3.2.2	<i>Gjennomføring og organisering.....</i>	<i>50</i>
3.2.3	<i>Kostnader i tilknytning til casekonkurransen.....</i>	<i>51</i>
<b>4.</b>	<b>ANALYSE.....</b>	<b>53</b>
4.1	HENKEL AWARD - ET NYTT REKRUTTERINGSVERKTØY .....	53
4.1.1	<i>Henkel Awards posisjonering i det europeiske markedet for rekrutteringsspill .....</i>	<i>53</i>
4.1.2	<i>Analyse og klassifisering av Henkel Award .....</i>	<i>57</i>
4.2	SCHIBSTED CASEKONKURRANSE .....	59
4.2.1	<i>Schibsted casekonkurranse i forhold til det norske markedet for casekonkurranser. ....</i>	<i>60</i>
4.2.2	<i>Analyse og klassifisering av Schibsted casekonkurranse.....</i>	<i>61</i>
4.3	HENKEL AWARD VERSUS SCHIBSTED CASE KONKURRANSE .....	63
4.3.1	<i>Forskjeller og ulikheter mellom Henkel Award og Schibsted case konkurranse .....</i>	<i>63</i>
4.3.2	<i>Utvelgelsesprosessen med hensyn på kulturforskjeller.....</i>	<i>64</i>
<b>5.</b>	<b>DISKUSJON .....</b>	<b>70</b>
5.1	REKRUTTERINGSSTRATEGI .....	70
5.2	REKRUTTERINGSMETODER .....	74
5.2.1	<i>Benyttede rekrutteringsmetoder i praksis.....</i>	<i>74</i>
5.2.2	<i>Best egnede rekrutteringsmetoder.....</i>	<i>76</i>

---

5.3	IMPLEMENTERING AV ET NYTT REKRUTTERINGSVERKTØY .....	80
5.3.1	<i>Rekrutteringsstrategi i forkant av rekrutteringsprosessen</i> .....	80
5.3.2	<i>Spill inn i rekrutteringsprosessen</i> .....	83
6.	KONKLUSJON OG OPPSUMMERING .....	91
	VIDERE FORSKNING.....	94
	LITTERATURLISTE .....	95
	VEDLEGG 1 .....	101
	VEDLEGG 2 .....	104
	VEDLEGG 3 .....	106
	VEDLEGG 4 .....	109

# 1. Innledning

*Skilpadden ventet ikke, men la øyeblikkelig i vei nedover løpebanen. Haren la seg imidlertid ned for en blund, trygg på sine raske labber.*<sup>1</sup>

Denne 2 500 år gamle fabelen belyser hvor viktig rekruttering er. I forhold til fysiologi er haren den selvsagte vinner i kappløpet. I fra fabelen vet vi at det var skilpadden som ble seiersherre. Haren viste seg å være både lat og egosentrisk, mens skilpaddens hadde jevn, god innsats til tross for et håpløst fysiologisk utgangspunkt.

Norsk økonomi har vært inne i en oppgangskonjunktur i mer enn tre år nå. Både investeringer i oljebransjen og økning i eksport av tradisjonelle varer og tjenester har gitt vekst i økonomien. Samtidig stimulerer økningen i privat forbruk aktivitetene innen handel og tjenesteyting. Tilgangen på arbeidskraft begrenser produksjon i flere sektorer. Et stramt arbeidsmarked øker risikoen for lønns- og prispress i økonomien, og foreløpige tall fra SSB viser at lønnsveksten en på vei opp.<sup>2</sup> Arbeidsledigheten i Norge har avtatt betydelig innenfor alle yrkesgrupper det siste året. Innenfor yrkesgruppen «ledere» har nedgangen avtatt med 35 % sammenlignet med desember 2005. Nedgangen er størst for ledere i privat sektor (- 40 %).<sup>3</sup> Samtidig som arbeidsmarkedet er stramt, vil andelen av befolkningen som er i jobb gå sterkt ned om noen år. Dette innebærer at nyutdannede kan bli særlig ettertraktet i årene som kommer. Arbeidsmarkedet er imidlertid sterkt preget av konjunktursvingninger, og i fremtiden vil der også være arbeidstakere som muligens vil oppleve kortere eller lengre perioder som arbeidsledige.

Service og tjeneste industri er blitt en viktig inntektskilde i det norske samfunnet. I hovedsak er denne typen industri ledet av humankapital. Kunnskapssamfunnet setter mennesket i sentrum. Denne utredningen vil ta utgangspunkt i dagens arbeidsmarked og se nærmere på ulike rekrutteringsmetoder bedrifter har. For studenter er overgangen fra studier til arbeidslivet et

---

<sup>1</sup> Fra den greske slaven Æsops fabler (ca 550 f. Kr)

<sup>2</sup> NAV(udatert): *Utvikling på arbeidsmarkedet*, Arbeids- og velferdsdirektoratet//Rapport om arbeidsmarkedet// Nr.4- 2006, tilgjengelig: <http://www.nav.no/binary/805332363/file> [2007 27.mai]

<sup>3</sup> NAV (udatert): *Månedstatistikk om arbeidsmarkedet*, Arbeids- og velferdsdirektoratet, Nr 12/desember 2006, tilgjengelig: <http://www.nav.no/binary/805335594/file> [2007 27.mai]

stort og viktig skritt i livet. For bedrifter og andre arbeidsgivere er rekruttering og investering i menneskelig kapital blant de viktigste beslutninger som fattes.

Denne siviløkonomutredningen vil ha særlig fokus på seleksjonsmetoder som benyttes i det norske arbeidsmarkedet. En arbeidsgiver vet ikke hvem den ansetter, og også den nyansatte har lite kjennskap til bedriften og miljøet. Begge partene har begrenset informasjon om hverandre. Med utgangspunkt i økonomisk teori ønsker jeg å se nærmere på en bedrifts rekrutteringsprosess. Jakten på den ”beste arbeideren” er en kompleks prosess for bedrifter, og derfor er det viktig å ha best mulig rekrutteringsverktøy.

I oppgaven vil jeg presentere ulike seleksjonsmetoder som blir benyttet av norske arbeidsgivere i rekrutteringsprosesser. Ettersom arbeidslivet utvikler seg, vil også seleksjonsprosessen endre seg. I dagens arbeidsmarked forventes det mye. I tillegg til å ha god utdanning og gode karakterer, vil arbeidsgiver se på engasjement i utenomfaglige aktiviteter. Kandidaten bedriften leter etter skal gjerne være både kreativ og analytisk, selvstendig og tilpasningsdyktig, fleksibel, effektiv og innovativ. Hvem har alle disse egenskapene? Og hvordan finner bedriften ut hvilke egenskaper som trengs i jobben? Seleksjonskriterier og -metoder er gjenstand for forskning, utprøving og finsliping. Mange større firmaer overlater rekruttering til byråer som har spesialisert seg på rekruttering, og har utviklet sine egne former for tester. Samtidig er der en fremvekst av ulike personlighetstester og rekrutteringsverktøy innenfor norske bedrifter.<sup>4</sup>

I oppgaven skal jeg presentere et forholdsvis nytt rekrutteringsverktøy, vist med Henkel Award. Dette rekrutteringsverktøyet er et rekrutteringsspill som jeg var med på å utvikle under mitt utvekslingsopphold på Universität zu Köln i Tyskland. Jeg skal benytte meg av Klabbers sosiologiske spillteori, og analysere spillet som vi utformet i forhold til den modellen. Blant norske økonomistudenter er rekrutteringsspill et relativt nytt konsept, som få kjenner til.<sup>5</sup> I utredningen presenteres også den norske arbeidsgiveren Schibsted og deres strategi for å finne den ”beste arbeider”. Schibsted har siden høsten 2006 gått nye veier for å tiltrekke oppmerksomheten fra studenter i form av å arrangere casekonkurranse for norske økonomistudenter. Jeg ønsker å se på likheter og forskjeller mellom Henkel og Schibsted i deres utforming av rekrutteringsverktøy.

---

<sup>4</sup> Tangerås (2005)

<sup>5</sup> Business Project: Henkel Award (Vår 2006) Funn: Ingen av de spurte norske økonomistudentene visste hva et rekrutteringsspill gikk ut på. Denne spørreundersøkelsen har jeg dessverre ikke tilgjengelig lengre.

Henkel er et tysk konsern med aktiviteter over store deler av verden, mens Schibsted opererer i flere land i Europa. Tangerås (2005) hevder at seleksjonskriterier gjenspeiler selskapets verdier og filosofi. Hvordan et selskap rekrutterer, kan med andre ord fortelle oss noe om bedrifters og arbeidslivets underliggende kultur. For å se nærmere på denne påstanden vil jeg presentere Hofstedes kulturdimensjoner, og se bedriftenes rekrutteringsstrategi i lys av denne.

Henkel Award og Schibsted casekonkurranse er eksempler på aktiviteter som er forholdsvis nye i rekrutteringssammenheng. I oppgaven ønsker jeg å se på disse aktivitetene i forhold til hva som kan betegnes som en mer tradisjonell rekrutteringsstrategi. Sjøborg (2000) viser en tradisjonell utvelgelsesprosess, i fra søknadene blir behandlet til den aktuelle kandidaten får jobbtilbud. Med utgangspunkt i denne vil jeg foreslå en ny måte å gjennomføre rekrutteringsprosessen på.

Oppgaven vil bestå av fem deler, innledning, teori, empiri, analyse og diskusjon. Til slutt i utredningen kommer der en kort oppsummering og konklusjon.



## 2. Teorier, modeller og litteratur

I dette kapitlet vil relevante teorier, modeller og litteratur for oppgaven bli presentert. Dette er viktig bakgrunnsmateriale for oppgavens analyse og diskusjon. Samtidig skal det være klart at teorier, modeller og annen litteratur ikke alltid er et bilde av virkeligheten. En teori er et sett hypoteser som er ordnet slik at begrunnelsessammenhengen mellom dem er klargjort. Videre sies teorier å være modeller som vanligvis blir uttrykt i språk. Alle modeller, og dermed teorier, er forenklinger som hjelper oss til å få klarhet i et ellers komplekst og uoversiktlig fenomen. Modellen gjør det også lettere å utlede forutsigelser.<sup>6</sup> Deler av litteraturen jeg har benyttet er kjent i fra sosialantropologi. Antropologi er studiet av menneskelige relasjoner, og følgelig har forskeren, sosialantropologen, utledet sine erfaringer og kunnskap til teorier. Disse teoriene er bygd på subjektive antakelser og er ikke uten videre fullstendig objektivt verifisert.

### 2.1 Humankapital

Ansettelse er den viktigste av alle markedstransaksjoner i en bedrift. Human kapital utgjør ca 75 % av bedrifters kostnader. Tidligere var ikke nødvendigvis humankapitalen det viktigste i bedrifter. Viktigheten av humankapital kommer som en naturlig konsekvens av det faktum at tjenestebedrifter blir større og viktigere. Humankapital er blant annet den viktigste kilden til innovasjon og implementering. Samtidig har bedrifters strategier i større grad fokus på personer nå enn hva de hadde tidligere.<sup>7</sup>

En bedrift kan investere i både maskiner og mennesker. Utdanning og opplæring reduserer produksjon i dag, men øker samfunnets menneskekapital for fremtiden. Maskiner vil for hvert år depresierte i verdi, og bedriften må stadig reinvestere for å opprettholde opprinnelig verdi/produksjon i maskinparken. Menneskelig kapital kan brukes igjen og igjen uten at den faller i verdi. Samtidig kan mennesker lære hverandre opp slik at flere får nytte av kunnskapen. Kunnskapen blir altså ikke slitt, men ekspanderes ved at andre i bedriften blir opplært. I tillegg

---

<sup>6</sup> Vaags (1996), s 91

<sup>7</sup> Salvanes (2007) Forelesning 08.01

kan muligens humankapitalen forbedres via nye ideer, forskning og utvikling, som igjen kan føre til nye teknologiske fremskritt etc.<sup>8</sup>

### **2.1.1 Menneskelig atferd i organisasjoner**

Organisasjoner, forstått som moderne bedrifter, er summen av motivasjoner, beslutninger og handlinger til mange personer.<sup>9</sup> Jeg ønsker å bruke økonomisk teori til å få en struktur på disse komplekse forholdene i moderne bedrifter. Økonomi har som utgangspunkt at det er to elementer som driver menneskelig atferd. Elementene er forhold som ligger i selve individet og påtrykk og reguleringer fra individets omgivelser. Vi påvirkes av ytre omgivelser, i form av miljø og tilfeldigheter. Individets egne elementer består av personlige egenskaper i tillegg til hva man gjør det til selv. Når det gjelder personlige egenskaper er evner og kunnskaper, motivasjon, verdier og normer og følelser spesielt viktig.

Våre medfødte evner og de kunnskaper vi har skaffet oss påvirker i stor grad vår atferd. Disse evnene og kunnskapene varierer mellom personer. Noen har gode forutsetninger for å takle logiske problemstillinger, mens andre har høy sosial intelligens. Økt kunnskap får vi blant annet gjennom utdanning. Motivasjon defineres av Busch og Vanebo (2005) som en indre drivkraft, og den vil i stor grad påvirke atferden til organisasjonsmedlemmene. Våre verdier og normer vil påvirke vår atferd. Verdier og normer er internaliserte, dvs. de har blitt en del av oss selv. Dette er en utvikling som skjer over tid. Verdier og normer kan være utviklet i en familiesituasjon, i en organisasjon, eller være knyttet til kulturen i Norge. Følelser og emosjoner er også viktige og de er personavhengige. Noen er utadvendte, andre er innadvendte etc. Dette er for mange en medfødt egenskap, og vil være med på å påvirke atferd innad i en organisasjon. Ved siden av arv og personlige egenskaper, er det personen selv gjør ut av oppgaven avgjørende i forhold til personens atferd i organisasjonen. Noen personer er flinkere til å vise engasjement og utnytte de muligheter som dukker opp enn andre.

I tillegg til indre forutsetninger vil atferden til en person på jobben påvirkes av nære omgivelser i organisasjonen, dvs. av organisasjonsmessige og ledelsesmessige forhold. Her nevnes kontrakter, formelle strukturer og regler, i tillegg til uformelle forventninger i fra andre

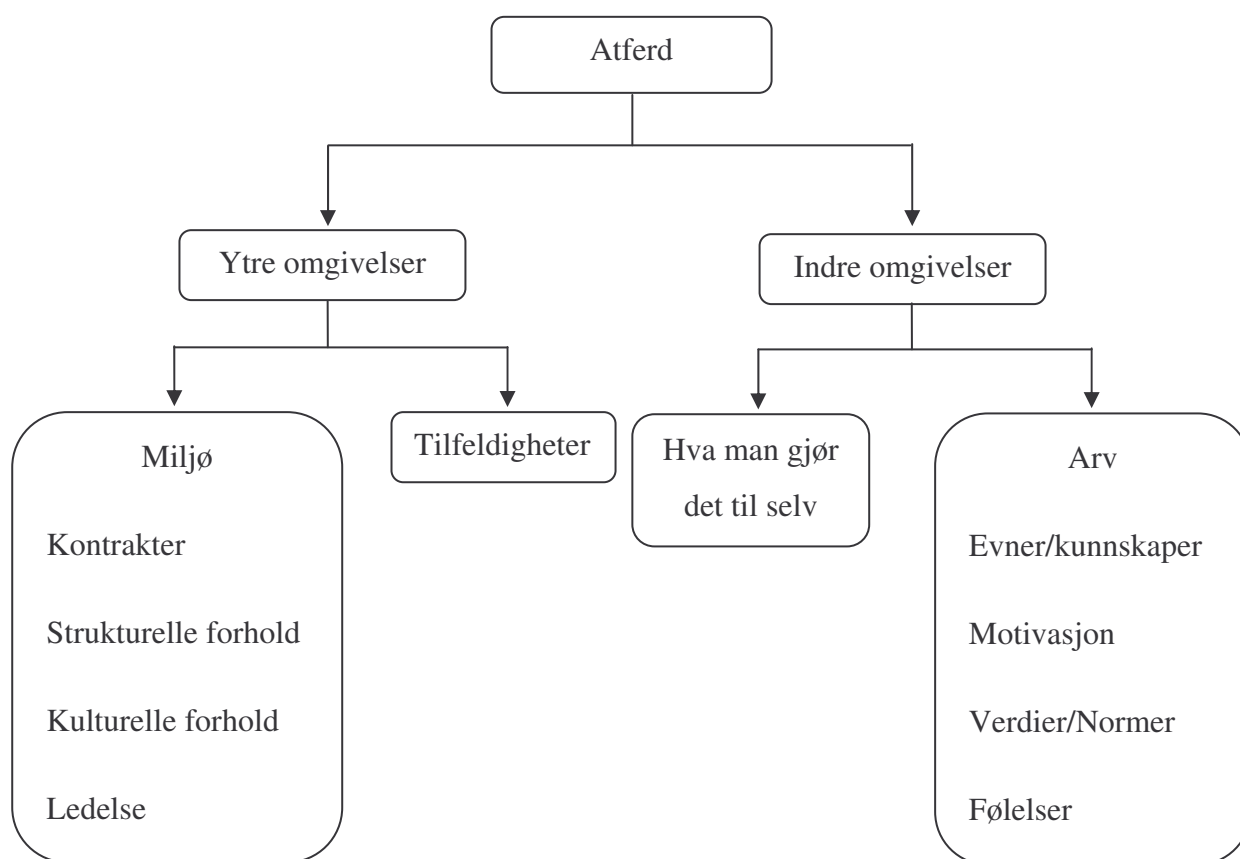
---

<sup>8</sup> Ray (1998)

<sup>9</sup> Salvanes (2007) Forelesning 09.01

organisasjonsmedlemmer som eksempler. Samtidig kan tilfeldigheter føre til at en bestemt type person passer bedre inn i organisasjonen på et bestemt tidspunkt. Dette kan være av ulike årsaker, slik som omorganisering, spesifikke prosjekt, personalsammensetning og lignende.

I figuren nedenfor vises disse sammenhengene. Atferd påvirkes av ytre og indre omgivelser. Ytre omgivelser består av miljø og tilfeldigheter. Arv og hva man gjør det til selv er faktorer som ligger til de indre omgivelser med hensyn på atferd.



Figur 1: Faktorer som påvirker menneskelig atferd<sup>10</sup>

I økonomisk teori har man også forutsetninger om hvordan ledere og ansatte i organisasjoner eller bedrifter tenker. Individuer forutsettes å være rasjonelle og vil maksimere avkastning. Avkastning kan i denne sammenheng ha flere betydninger enn økonomisk kompensasjon, slik som fordeler i forhold til andre ansatte, arbeidsmiljø og alle typer verdier som bedriften kan tilby. Maksimering av avkastning avhenger av miljøvariabler, slik som informasjon, ressurser etc.

<sup>10</sup> Egen komposisjon: Figuren er basert på utkast fra Tore B. Holmesland, inspirert av Busch og Vanebo (2005), s 20

### 2.1.2 Beslutningstaking

Hvor lang tid bruker en arbeidsgiver på å ta en avgjørelse når det skal ansette en ny person? Når en beslutning skal tas har man gjerne to alternativer. Man kan enten stole på intuisjon, erfaring og ekspertise, og på det grunnlaget foreta et rask valg. Eller man kan bruke god tid, skaffe mer informasjon, vurdere alternativer analytisk, for så å ta en vel overveid beslutning. I den vestlige kulturen er fornuften sterkt forankret, og vi benytter helst analytisk tilnærming for å ta beslutninger. Modeller, metoder og avanserte dataprogrammer er utviklet for å kunne håndtere kompleksitet og store mengder data. Selvik (2007) skriver at mennesker i Vesten på mange måter er kulturelt ”programmert” til å stole på den analytiske tilnærmingen til viktige beslutninger.

Nyere nevrovitenskapelige og psykologiske studier viser at menneskehjernen har en hittil ukjent kapasitet til å prosessere store mengder inntrykk og informasjoner hurtigere enn man har vært klar over.<sup>11</sup> Malcolm Gladwell har kalt denne metoden for ”thin-slicing”. ”Thin-slicing” er et kognitivt triks som innebærer at man tar et kort overblikk over dataene. Man fanger informasjonen i et øyeblikk, og lar intuisjonen gjøre resten av jobben. Gladwell skriver at evolusjonen har gitt mennesker sosial intelligens slik at man kan lese andre mennesker basert på førsteinntrykk. Et førsteinntrykk kommer som resultat av det som skjer i menneskets ubevissthet. Ubevisstheten er sterk og kraftfull, noe som i følge Gladwell fører til at et menneske kan ta gode beslutninger basert på minimal informasjon og overveielse.<sup>12</sup>

En slik form for rask beslutningstaking er likevel ikke uten risiko, og Gladwell advarer mot tre fallgruver. Verbal overskygging, i form av at man skal sette ord på hvorfor og på hvilket grunnlag man har tatt et valg, fører til at man roter seg bort i begrunnelser som kan føre til usikkerhet. En annen fallgrube er å ta en rask vurdering i opphisset tilstand. Det reduserer evnen til å fange opp inntrykk, og svekker dermed kvaliteten på valget. Til sist er konteksten viktig. Raske beslutninger basert på intuisjon må ta hensyn til omgivelsene rundt.

Metoden ”thin-slicing” kan på mange måter virke for enkel. Man kan spørre seg, etter å ha tatt en rask beslutning, om beslutningen ville blitt en annen, og bedre, dersom man hadde brukt mer tid, sjekket data og referanse osv. I forhold til rekruttering har de fleste arbeidsgivere som

---

<sup>11</sup> Selvik (2007), s 72

<sup>12</sup> Marsden (2005)

oftest sjekket disse tingene på forhånd, og på den måten kan de bruke intuisjon til å gjøre opp sin mening i forhold til ansettelse. I andre saker kan arbeidsgivere ha gjort opp sin mening på forhånd, muligens på sviktende grunnlag. Det er særlig med tanke på ”fordomsfulle” faktorer som kjønn, rase, alder og andre kjennetegn som beslutningsgrunnlag for å bedømme dyktighet.

### 2.1.3 Sosiale relasjoner

Et vanlig problem, i blant annet intervjusituasjon, er at det er forskjell mellom det folk sier og det folk gjør. Goffmans verk *”Vårt rollespill til daglig”*<sup>13</sup> er basert på observasjoner fra dagliglivet (feltarbeid) og viser hvordan det sosiale ego eller selvilde er dannet og opprettholdes. I hans verk blir samhandling omtalt som en dramaturgisk tilnærming. Her fremstår livet som et teaterstykke, der skuespillerne har stor frihet til å tolke sine egne roller som de vil, og hvor de også gjør sitt beste for å forstå og forholde seg til medspillernes utagering av sine roller. Goffman (1992) sammenlikner interaksjon med en opptreden på en teaterscene. Når man møter en person for første gang vil man gjerne forsøke å påvirke andre sin oppfatning av seg selv. Dette blir gjort ved å kontrollere situasjonen, slik at andre vil få en bestemt oppfatning av personen. Personen er ”frontstage”, og det kan merkes ved at konflikter unngås og personlige meninger undertrykkes i en diskusjon. Dersom man kommer nærmere personen, og lærer den bedre å kjenne, vil personen på sikt uttrykke ærlige meninger, sinnelag osv. Personen er da ”backstage”, og samspillet mellom menneskene er blitt så nært at man ikke lengre spiller en rolle, men er seg selv. Denne interaksjonsprosessen som Goffman beskriver er noe som skjer over tid, og vil sannsynligvis ikke skje i løpet av en intervjusekvens med en times varighet.

En handlende person i antropologien omtales gjerne som en aktør. Dette kommer av at en aktør kan være noen annet enn en person eller individ. Det kan også være et kollektiv, eller ikke-individuelt instans, som for eksempel Staten. Staten betraktes som en aktør, i likhet med at et menneske betraktes som en aktør. Samtidig erstatter man gjerne handlingsbegrepet med begrepet samhandling. Det fundamentale sosiale ved den menneskelige tilværelsen er at handlinger er rettet mot en annen aktør. Med det menes at en handling utføres med en forventning om en gjensidig handling. I følge Edmund Leach er det minste studieobjektet i sosialantropologien relasjonen mellom to individer. Relasjonen mellom to individer blir

---

<sup>13</sup> Goffman (1992)

samfunnets minste byggekloss. Antropologer ser samhandling mellom mennesker som spesielt interessant og viktig. Barth (1969) har utviklet en grenseteori. Et viktig moment i denne teorien er at mennesker organiserer seg sosialt, gjerne på grunnlag av kulturforskjeller. Samtidig er det viktig å rette søkelyset mot grenseprosessene, og ikke mot det ”kulturelle stoffet” som disse grensene omfatter. En gruppes primære karakteristikk er ikke at de er kultur-bærende enheter. Barth hevder at det å studere menneskers kultur i seg selv ikke er interessant, men møtet mellom ulike mennesker.<sup>14</sup> Interaksjon skaper mening, og man kan på den måten si at mening skapes som følge av relasjoner mellom folk. Det er relasjoner og interaksjon som skaper meninger.<sup>15</sup>

### **2.1.4 Hofstedes kulturdimensjoner**

Hofstede (2001) har i sin forskning konstruert kulturelle dimensjoner. Kultur defineres som kollektiv mental programmering som er felles for en bestemt gruppe mennesker.<sup>16</sup> Dimensjonene er hovedsakelig basert på spørreskjema, der IBM-ansatte i fra 53 land er informanter.<sup>17</sup> Hofstede identifiserte fem kulturdimensjoner, og de er blitt brukt for å differensiere ulike kulturer. Et lands score i dimensjonen representerer ikke absolutte posisjoner, men deres posisjoner relativt til de andre landene i forskningsmaterialet.<sup>18</sup> De ulike dimensjonene Hofstede identifiserte var; ”power distance”, ”uncertainty avoidance”, ”individualism vs. collectivism”, ”masculinity” og ”long-term orientation”.

”Power distance” dimensjonen tar utgangspunkt i hvordan et samfunn håndterer de grunnleggende problemene av menneskelig ulikhet. Mennesker i høy ”power distance” kulturer aksepterer større forskjeller i status enn hva man gjør i lav ”power distance” kulturer. ”Uncertainty avoidance” undersøker hvor komfortable mennesker er i forhold til tvetydighet og usikkerhet. Høy ”uncertainty avoidance” kulturer har en tendens til å foretrekke formelle regler og et forutbestemt miljø. Usikkerhet rundt fremtiden, eksempelvis jobbsikkerhet, gir i slike kulturer grunnlag for stress. ”Individualism vs collectivism” tar for seg viktigheten av

---

<sup>14</sup> Barth (1969)

<sup>15</sup> Eriksen (2001), s 55

<sup>16</sup> Hofstede (2001), s 9

<sup>17</sup> Hofstede (2001), s 23

<sup>18</sup> Hofstede (2001), s 36

individuelle behov i forhold til gruppens. Individualistiske kulturer har en tendens til å prioritere personlig fremgang og individuell utvikling, mens kollektivistiske kulturer gir mer prioritet til gruppen og det gruppen oppnår sammen. Dimensjonen "Masculinity" spør hvilken rolle menn og kvinner har i samfunnet? Maskuline kulturer har gjerne klare og definerte kjønnsroller, mens feminine kulturer har mindre definerte kjønnsroller i kulturen. Den femte dimensjonen "long-term orientation" undersøker viktigheten av resultater på kort og lang sikt. Kulturer er forskjellige med hensyn på hvordan mennesker fokuserer på sin innsats. For noen er det viktig å ha langsiktige mål og tidsperspektiv, mens andre må se umiddelbare resultater.

Hofstedes kulturelle dimensjoner har vært utsatt for kritikk. I utgangspunktet mener jeg studiet av kulturdimensjoner Hofstede (2001) er en svært forenklet måte å studere kultur på. Hofstede brukte i hovedsak spørreskjema i sin datainnsamling. Han har ikke noen kulturell erfaring i fra de ulike landene. Samtidig er alle informantene IBM-ansatte. IBM er et multinasjonalt selskap med en sterk forretningskultur, og Hofstede kan ha identifisert forretningsverdier heller enn nasjonale verdier.<sup>19</sup> Kulturelle verdier er ikke enkle å forstå, og kan være desto vanskeligere å identifisere. Samtidig kan Hofstedes kulturelle dimensjoner sees som offer for kulturell nærsynthet, spørsmålene er designet av forskeren og validert etter at informantene har avgitt sine svar. Disse resultatene kan på mange måter ha vært bestemt av forskeren da spørsmålene ble nedskrevet. Hofstede har brukt en generell tilnærming, såkalt etisk syn, for å identifisere generelle aspekter innenfor ulike kulturer. Det motsatte, det emiske synet, er av mange sett som den ideelle måten å forstå en kultur. Da har man en spesifisert tilnærming og ser kulturen i dens kontekst.

Til tross for at Hofstede i sin forskning har blitt kritisert, kan kulturdimensjonene også være et nyttig verktøy. I følge Osland og Bird (2000) kan de kulturelle dimensjonene være nyttige i interkulturell kontekst for å identifisere spesielle karakteristika i kulturen. Dimensjonene kan også være nyttige dersom man ønsker å sammenlikne kulturer. Samtidig påpeker artikkelforfatterne at dimensjonene kan være mindre nyttige for å forstå variasjoner innenfor en kultur. Dersom man aksepterer kulturdimensjonene som et nyttig verktøy, advarer Osland og Bird mot den økende risikoen av stereotypisering av hele kulturer. Stereotypi kan defineres som en fastlåst oppfatning av personer i en spesifikk kategori, og at der ikke gjøres forskjell

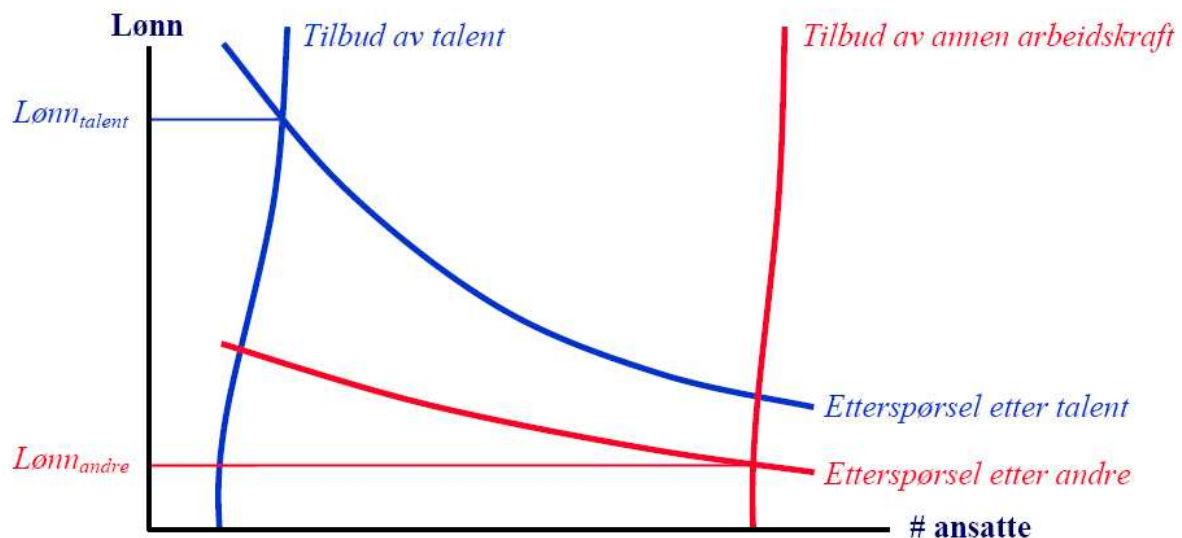
---

<sup>19</sup> Trompenaars og Hampden-Turner (1997)

mellom individer.<sup>20</sup> En fornuftig bruk av de velkjente kulturdimensjonene kan i følge Osland og Bird (2000) lede til en annen type av stereotypisering, nemlig sofistikert stereotypisering. Det vil si at man kan bruke kulturdimensjonene som veiledere i et forsøk på å forstå kulturen, og resultatet er å redusere en kompleks kultur til en kortfattet beskrivelse. Dette kalles sofistikert stereotypisering, da det er basert på teoretiske konsepter og mangler den negative tildelingen som ofte er assosiert med ordet stereotypi.<sup>21</sup>

## 2.2 Transaksjonskostnadsteori

Arbeidsmarkedet kan presenteres slik i et perfekt marked. Der skal være store forskjeller mellom de få talentfulle og de andre.



Figur 2: Markedslønn for talent og annen arbeidskraft ved fullkommen konkurranse<sup>22</sup>

I figuren er x-aksen et uttrykk for antall ansatte og y-aksen betegner lønn til ansatte. Iver Bragelien har klassifisert to typer arbeidstakere, talenter og andre. Bedriftene i arbeidsmarkedet etterspør både talent og annen arbeidskraft, og etterspørselen er uttrykt i to forskjellige etterspørselskurver. Av figur ser man at etterspørselen etter talent er mer elastisk enn etterspørselen etter andre. Samtidig er der to tilbudsfunksjoner, for henholdsvis talent og annen arbeidskraft. Der er ikke mange talent blant arbeidskraften, og disse har større mulighet for høy

<sup>20</sup> Hofstede (2001), s 14

<sup>21</sup> Osland og Bird (2000), s 66

<sup>22</sup> Bragelien (2005) Figur i artikkelen *10 Bounstabber – Hvordan lære av teori og praksis?*, s 1



lønn enn hva tilfelle er for annen arbeidskraft. Dette skyldes at der er få talent, som er ettertraktet av mange. Talentene bør bli avlønnet høyere enn annen type arbeidskraft da disse bidrar til høyere verdiskapning i bedriften. Siden gruppen av talenter er i mindretall forventes der en stor forskjell i avlønning. Annen arbeidskraft er flere, og følgelig er etterspørselen etter dem mindre enn hva tilfellet er for talent. Dette resulterer i lavere avlønning i likevekt. Modellen har som forutsetning at der er fullkommen konkurranse i arbeidsmarkedet, og Bragelien (2005) understreker at figuren er kraftig forenklet. Jeg ønsker å illustrere transaksjonskostnadsteori ved å se nærmere på figuren.

### 2.2.1 Prinsipal-agent forholdet

Forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker kan sees som et prinsipal-agent forhold. Et prinsipal-agent forhold er når en eller flere (agenter) handler på andres (prinsipalens) vegne.<sup>23</sup> I arbeidsmarkedet blir dette forholdet lik bedriftsledelse (prinsipal) og ansatt (agent). Der kan være interessekonflikter mellom disse to partene. Bedriften har som mål å maksimere profitt, mens den ansatte kan ha andre interesser enn å arbeide for å oppnå høyest mulig profitt for bedriften. Eksempler på interessekonflikter kan være omfang av innsats, det vil si at den ansatte arbeider mindre enn hva bedriftsledelsen skulle ønsket. En annen interessekonflikt er med hensyn på type av innsats. Arbeidstakeren kan fokusere på andre arbeidsoppgaver enn hva arbeidsgiver skulle likt sett bli gjort.

Bedriftsledelsen er usikker på arbeidstakers handlinger. Agenten kan velge handling som er skjult for prinsipalen. Utfallet blir summen av agentens handlinger i tillegg til tilfeldige faktorer utenfor agentens kontroll. Her er det viktig at prinsipalen motiverer agenten til å gjøre de riktige handlingene. Agenten har risiko, da den investerer all sin kapital i bedriften, og har ingen annen avkasting på kapitalen. Bedriftsledelsen har diversifisert sine investeringer, og får avkastning i fra flere typer kapital. Agenten har risiko tilknyttet dens arbeid i bedriften, og prinsipalen må derfor motivere agenten. Bedriftsledelsen må finne en avveining mellom insentiver og risiko. Dette kan blant annet gjøres via prestasjonslønn.

Arbeidsmarkedet, altså forholdet mellom agenten og prinsipalen, kan ikke forklares innenfor rammene i figuren over. Figuren forutsetter fullkommen konkurranse, hvor problemet med hensyn på asymmetrisk informasjon er oversett. Bedriftsledelsen mangler informasjon med

---

<sup>23</sup> Hendrikse (2003), s 90

hensyn på arbeiderens karakteristika, såkalt skjult informasjon. I et marked hvor partene ikke vet all informasjon vil en inndeling av to ulike type arbeidere, talent og andre, være tilnærmet lik umulig. Bedriftsledelsen vet ikke sikkert om arbeidstaker er talentfull. En agent har privat informasjon om relevante karakteristika, likevel er det ikke alltid slik at agenten har full oversikt over egne karakteristika. Dersom vi forutsetter at agenten har full oversikt over egne karakteristika kan de inngå kontrakt med bedriften, som på sikt kan gi skjevt eller ugunstig utvalg. Det vil si at agenten ikke passer inn i forhold til bedriftsledelsens forventninger og krav. Dersom bedriftsledelsen for eksempel innfører prestasjonslønn kan det være med på å tiltrekke ”flinke” agenter.

Figuren av arbeidsmarkedet hvor Bragelien (2005) forutsetter perfekt konkurranse har flere begrensninger, her nevnt som interessekonflikter og asymmetrisk informasjon mellom bedriftsledelsen og arbeideren.

### **2.2.2 Turnering og relativ prestasjonsvurdering**

Det er mulig å se på en agents prestasjoner i forhold til andre agenter. Det er da til den enkeltes fordel at andre rundt dem presterer dårlig. For at det skal være fornuftig å benytte relativ prestasjonsvurdering må konkurransen foregå i et miljø hvor der er felles faktorer som påvirker kompensasjon. På den måten er det mulig å belønne etter hvordan agenter gjør det i forhold til hverandre.<sup>24</sup> En relativ prestasjonsevaluering kan brukes i konkurranser om posisjoner eller forfremmelse. Det er ikke absolutt prestasjon som er avgjørende, men prestasjonen i forhold til andre.

Turneringsteori innebærer en gruppe agenter som konkurrerer for et gitt sett av belønninger. Disse premiene blir spesifisert i forkant. Empiriske tester av turneringsteori viser at høyere premier gir mer innsats, dette er særlig støttet av empiri i fra sport. Dette viser i like stor grad at insentiver betyr noe i forhold til utformingen av kontrakter. Likevel viser det seg at dersom man kun har en premie, vil denne premien øke med antall konkurrenter. Dette er særlig dokumentert av empiri gjort blant toppledere. I turneringer som er ubalanserte, det vil si at de

---

<sup>24</sup> Prendergast (1999), s 14

ulike lagene presterer forskjellig, kan innsats være lavere. Laget som ligger bakerst kan gi opp. Alternativt kan det føre til at laget tar for stor risiko i håp om å ta igjen de andre.<sup>25</sup>

Et særlig problem med turneringer er at det kan føre til at deltakerne ikke hjelper hverandre. Det kan i ekstreme tilfeller lede til juks og sabotasje. Til tross for dette arrangeres turneringer. Noen bedriftsledere ser dette som gunstig fordi det allokterer talent og gir insentiver samtidig. Samtidig trenger ikke bedriftsledelsen evaluere subjektivt, men rangere i forhold til hvordan resultatet ble. Relativ prestasjonsevaluering i form av turnering kan altså benyttes for enklere å rangere medarbeidere. På en slik måte vil bedriftsledelsen identifisere talenter som fortjener stillingen eventuelt opprykk.

## 2.3 Rekruttering – et strategisk våpen

Lasse Lien (2006)<sup>26</sup> definerer strategi som beslutninger som påvirker andre beslutninger. For å besvare spørsmålet hvorfor noen bedrifter gjør det bedre enn andre når de konkurrerer i de samme omgivelsene, må man se på konkurransefortrinn og varigheten av disse. Et konkurransefortrinn er langsiktig avkastning over gjennomsnittet i det relevante produktmarkedet.<sup>27</sup> Konkurransekraftene kan være forskjellige avhengig av hvilket marked man er. Samtidig gir ikke ekstern analyse av markedet fullstendig forklaring på hvorfor bedriften har oppnådd konkurransefortrinn. For å erobre og dominere en posisjon må man være bedre enn sine rivaler, og på en måte konkurrentene ikke kan kopiere. I følge Jacobsen og Lien (2001) må man derfor se på en bedrifts ressurser.

Ressurser er beholdninger av innsatsfaktorer som påvirker bedriftens relative evne til å iverksette produktmarkedsstrategier.<sup>28</sup> Ressurser er noe en bedrift har, i motsetning til de aktiviteter bedriften gjør. Innsatsfaktorer kan klassifiseres som finansiell kapital, fysisk kapital, organisatorisk kapital, kunnskapskapital og relasjonskapital. Kategori av ressurser knyttet til læring, kunnskapskapital, er spesielt viktig. Det er en dynamisk ressurs og er spesielt verdifull fordi den gjør bedriftens ressurser til et bevegelig mål for konkurrenter som prøver å imitere

---

<sup>25</sup> Prendergast (1999), s 35

<sup>26</sup> Lien (2006) Forelesning 28.08

<sup>27</sup> Porter (1985)

<sup>28</sup> Jacobsen og Lien (2001), s 79

dem.<sup>29</sup> Ressursers primære strategiske funksjon er de fordeler eller ulemper de gir med hensyn på å iverksette en gitt produktmarkedsstrategi.

Et viktig mål for bedrifter er å oppnå varige konkurransefortrinn, det vil si at konkurrenter ikke vil eller kan utligne et konkurransefortrinn. En bedrifts rekrutteringsmetode og – prosess kan grovt deles opp i to sosiale kategorier: K-utvalg og R-utvalg. Bakgrunnen for disse to utvalgene er hentet i fra naturvitenskapen, og er basert på at dyrs reproduksjonsvaner kan brytes ned til to basis strategier.<sup>30</sup> Jeg vil benytte disse to sosiale kategoriene i forhold til bedrifters rekrutteringsmetoder og -prosesser, og se på forholdet mellom kategoriene og dynamiske ressurser. Læring er en ressurs som er i stadig endring, og følgelig et vanskeligere konkurransefortrinn å utligne for konkurrenter. Vi skal se at K-utvalg og R-utvalg har ulike tilnærminger i forhold til læring og oppfølging.

R-strategi er en terminologi som blir benyttet for dyr som stadig formerer seg slik at deres potensial for å overleve blir større. Rotter er R-strateger i form av at de har store ungekull, kort graviditetsperiode og trenger kort rekovalens etter fødselen. Oversatt til rekrutteringsstrategi innebærer dette at selskaper med R-strategi rekrutterer mange nye arbeidstakere av gangen, opplæringsperioden er kort og intensiv, og det kan være flere rekrutteringsprosesser i løpet av året.

K-seleksjon innebærer at et dyr har færre ungekull, med større mulighet til å bruke mye tid og energi til å oppdra og beskytte barnet. Mennesker er et kjent eksempel på K-strateger. En typisk, tradisjonell familie består gjerne av 2 voksne og 2 barn. Svangerskapet er langt, og det er mest vanlig å føde et barn av gangen. Samtidig lever mennesker relativt lenge. En bedrift med såkalt K-strategi rekrutterer få arbeidstakere, og disse rekrutteringsprosessene forekommer sjeldnere enn ved R-strategi. Opplæringsperioden er derimot lang, og man får hele tiden oppfølging og støtte for sitt arbeid.

Det er selvfølgelig ulike fordeler og ulemper knyttet til disse to strategiene. Fordelen med R-strategi er at til tross for at 98 av 100 arbeidstakere slutter, er der 2 stykker igjen som kan lære opp nye arbeidstakere. Ulempen med R-strategi er at mange nye arbeidstakere blir ansatt samtidig, noe som fører til at disse må stå på egne bein straks etter endt opplæringsperiode. I

---

<sup>29</sup> Jacobsen og Lien (2001), s 80

<sup>30</sup> Moskowitz (2003) Lecture Notes

forhold til K-strategi har disse arbeidstakerne i mye mindre grad støtte i fra mer erfarne arbeidstakere.

K-strategi har sin fordel i at der er færre nye arbeidstakere. Dette tillater mer læring da arbeidstakeren hele tiden blir fulgt opp av andre medarbeidere med mer kunnskap og lengre erfaring. Samtidig kan færre nye arbeidstakere bety at bedriften setter inn store ressurser på noen utvalgte kandidater, og kan ikke umiddelbart erstatte disse dersom de skulle forlate bedriften.<sup>31</sup>

Rekruttering er bedriftsledelsens viktigste strategiske våpen for langsiktig å kunne påvirke sin organisasjons kurs, forretningsidé, markedsposisjon og kunnskapsutvikling. Gjennom en bevisst eller ubevisst rekruttering av en viss type mennesker kan ledelsen forandre bedriftens kurs, til og med uten å formulere nye strategier. En vel utformet rekrutteringsidé er et resultat av en strategisk tenkemåte og en vilje til utvikling eller forandring.<sup>32</sup>

### **2.3.1 “Employer branding”**

Et brand er mer enn en logo eller kjennetegn og det har verdi utover dette. En bedrift har to merkevarer. Det ene merket er med hensyn på kunder, et annet merke er arbeidsplassen, såkalt ”employer branding”. Et brand er veldig effektivt på innsiden av bedriften dersom den støtter organisasjonens strategi for rekruttering, bevaring og engasjement av personalet. Det er blitt mer fokus på intern markedsføring i organisasjoner, i form av både ”employer branding” og ”employer attractiveness”. ”Employer attractiveness” er definert som en spesifikk nytte den potensielle arbeidstaker forestiller seg ved å kunne jobbe for organisasjonen. Dette er særlig nyttig i kunnskapsintensiv industri, der overlegen kunnskap og evner er kilde til konkurransefortrinn.<sup>33</sup> ”Employer branding” har blitt beskrevet som summen av et selskaps innsats til å kommunisere til eksisterende og potensielle ansatte at selskapet er et ønsket sted å arbeide.<sup>34</sup> ”Employer branding” har to aspekter. Det ene er den funksjonelle siden som omhandler praktiske oppgaver i hverdagen. Den andre siden er det emosjonelle aspektet som

---

<sup>31</sup> Moskowitz (2003) Lecture Notes

<sup>32</sup> Sveiby og Risling (1987), s 84

<sup>33</sup> Berthon, Ewing & Hah (2005)

<sup>34</sup> Lloyd (2002)

inkluderer bedriftens verdier. Den emosjonelle siden får arbeidstakerne til å gi verdi til jobben som er utenfor selve lønnsslippen, og er med på å forbedre arbeidshverdagen til den enkelte.<sup>35</sup>

Å rekruttere arbeidere har stor risiko tilknyttet seg, og det er derfor viktig å ha planlagt godt for å tiltrekke de beste arbeiderne. "Employer branding" er sett på som et kritisk våpen i rekrutteringsindustrien. Det å være kjent blant arbeidssøkere gjør gapet mellom tilbud av talent og etterspørselen etter talent mindre for bedriften.<sup>36</sup> Nøkkedriveren i utviklingen av "employer brand" er behovet for å tiltrekke seg talent i et konkurranseutsatt globalt marked.

Organisasjoner vil i fremtiden oppleve sterkere konkurranse i forbindelse med å ansette de "beste arbeiderne". Det er mulig at konkurransen om ansatte blir like sterk som konkurransen om kunder. Følgelig vil de organisasjonene som tiltrekker de beste arbeiderne oppleve at de har en unik posisjon i markedet. Samtidig påpeker Berthon et. al (2005) at der kan være krysskulturelle forskjeller i hva arbeidssøkende blir tiltrukket av. I tillegg til å tiltrekke seg arbeidssøkere til bedriften, er det også viktig å måle arbeidssøkerens evner i forhold til bedriftens behov.<sup>37</sup> For at organisasjonen skal lykkes i dette trenger den riktig rekrutteringsverktøy.

### 2.3.2 Rekrutteringsprosessen

Når bedriften rekrutterer har den som mål å finne den personen som er best egnet til jobben. Dette er en vanskelig og ressurskrevende prosess. I en utvelgelsesprosess ser arbeidsgiver på potensielle arbeidstakers kvalifikasjoner. Som nevnt i avsnittet om prinsipal-agent teori er der informasjonsproblemer knyttet til dette. Arbeidsgiveren må screene potensielle arbeidstakere. Rekrutteringsaktiviteter er i følge Collins og Stevens (2002) indirekte relatert til intensjoner og beslutning rundt to dimensjoner av "employer brand" image: generell holdning til selskapet og oppfattede jobb attributter. Dette innebærer at organisasjonen som arbeidsplass, i tillegg til jobbeskrivelsen, bør virke attraktivt for arbeidssøkeren.

Tradisjonell opplæring og treningsmetoder er ikke lengre nok i dagens globale og raskt endrende selskaper. Samtidig er det blitt enda mer viktig å ha ansatte som opprettholder og

---

<sup>35</sup> Schuman (2006)

<sup>36</sup> Kaliprasad (2006)

<sup>37</sup> Getting assessment right (2006)

forbedrer sin kompetanse.<sup>38</sup> Berthon et. al (2005) hevder at der finnes to gode grunner til hvorfor organisasjoner bør investere i effektive rekrutteringsteknikker. I fra et tradisjonelt menneskelig ledelsesperspektiv bygger dette oppunder ”employer branding”, og sikrer at kandidater ser selskapet så rettferdig og objektivt som mulig. Samtidig har flere studier vist at der er økonomisk gevinst gjennom å bruke godkjente teknikker, hvor man enklere kan identifisere kandidater som passer inn i bedriften.

Martinsen (2004) hevder at en bedrifts forberedelse til en rekrutteringsprosess bør inneholde analyser av organisasjonens strategi, mål, markedssituasjon og kompetansebeholdningen. På den måten er man best forberedt til å finne de medarbeidere som dekker fremtidig kompetansebehov. Dersom man er oppmerksom på hvilke egenskaper og evner personen som skal besette stillingen bør ha, er det enklere å bestemme hvilken metode/metoder som skal benyttes i rekrutteringsprosessen. Der finnes en rekke ulike metoder bedriften kan bruke for å vurdere søkere til en stilling.

### 2.3.3 Ulike former for screening

Screening innebærer at man velger ut søkere i fra anbefalinger, CV, søknader etc. Arbeidsgiveren har mulighet til å satse kun på denne forhåndsinformasjonen, eller den kan ha flere utvelgelsesmetoder. En tilnærming er å ta utgangspunkt i meritter og ansette de med beste karakterer, arbeidserfaring, sertifikater, etc. Meritter er ikke perfekte med hensyn på informasjon og interesse. Det kan være at meritter i seg selv er lite korrelert med jobben. Å ha gode karakterer betyr ikke nødvendigvis at personen passer inn i lederstillingen. Samtidig er der noen meritter som kan være vanskelige å måle. En person som er en god leder og motivator har vanskelig for å dokumentere dette. En slik egenskap kan uttrykkes i attester i fra tidligere arbeidsgivere, men den er basert på subjektiv vurdering. Med utgangspunkt i dette, forstår vi at det er nødvendig med videre screening.<sup>39</sup>

Utfordringen er å forstå hvor mye screening man skal foreta seg. Martinsen (2004) har følgende oversikt over ulike seleksjonsmetoder:

---

<sup>38</sup> Oliver (2001)

<sup>39</sup> Lazear (1998)

Seleksjonsmetode	Beskrivelse
Vurderingssenter	Vurdering av jobbsøkers atferd i et utvalg av jobbrelevante, simulerte oppgaver. Tester brukes også.
Jobbutsnitt	Konkrete arbeidsoppgaver blir brukt som test, for eksempel prestasjon på tekstbehandlingsoppgaver.
Overordnet vurdering	Vurderingen er gitt av søkerens tidligere overordnede.
Biografiske data	Testspørsmål rettet mot å kartlegge søkerens tidligere erfaringer.
Referansesjekk	Informasjon om søkerens atferd i tidligere jobber. Kan gis av overordnede, kollegaer, kunder etc.
Ustrukturert intervju	Intervju basert på stikkordsordliste. Intervjuspørsmål kan også bli formulert underveis i intervjuet utover stikkordslisten avhengig av hva intervjueren synes er viktig i intervjusituasjonen.
Strukturert intervju	Intervju basert på beskrivelser av konkrete situasjoner som er relevante for den stillingen man kan ansette folk i. Kriterier utvikles for hva som er gunstig og mindre gunstig atferd i disse situasjonene. Kandidatene vurderes i henhold til disse kriteriene.
Situasjonell intervju	Intervju basert på beskrivelser av konkrete situasjoner som er relevante for den stillingen man skal ansette folk i. Kriterier utvikles for hva som er gunstig og mindre gunstig atferd i disse situasjonene. Kandidatene vurderes i henhold til disse kriteriene.
Håndskriftsanalyser	Analyse av søkerens måte å skrive på. Ulike måter å skrive på hevdes å ha sammenheng med folks personlighet, evner og liknende.
Evnetester	Tester som inneholder ulike typer problemløsningsoppgaver avhengig av hvilke evner som skal testes. Samlet prestasjon på de ulike oppgavene er forbundet med folks evnemessige nivå.
Personlighetstester	Spørsmål og utsagn som speiler ulike personlighetstrekk. Søkerne tar stilling til i hvilken grad spørsmålene passer på dem selv.
Interessemaalinger	Spørsmål om ulike typer aktiviteter og interesser. Folks vurderinger på spørsmålene speiler deres interesser. Relevant for karriereplanlegging og valg av utdanningstype.

Tabell 1: Ulike seleksjonsmetoder som kan brukes i rekrutteringssammenheng <sup>40</sup>

Jeg vil kommentere et utdrag av metodene i tabellen i avsnittene nedenfor basert på relevans for oppgaven, i tillegg til praksis blant norske arbeidsgivere. Solberg og Backe (2003) har sett på hvilke seleksjonsmetoder norske arbeidsgivere benytter seg av. De har notert seg følgende sorteringsmetoder av arbeidere: intervjuer, personlighetstester, evnetester, rollespill, case,

<sup>40</sup> Martinsen (2004), s 177



assessment centre (vurderingssentre) med flere.<sup>41 42</sup> Alle metodene som blir benyttet av norske arbeidsgivere vil bli kommentert i avsnittene nedenfor.

Metodene i tabell 1 måler ulike typer egenskaper, erfaringer og kunnskaper, slik at valg av metode gir ulik informasjon med hensyn på hva man ønsker å finne ut om søkeren. Bruk av metodene er i tillegg forbundet med varierende usikkerhet, og det er viktig å bruke mest mulige objektive metoder når man skal vurdere aktuelle kandidater. Kvantitative tester kan ha en egen autoritet når det gjelder å påvirke folks selvoppfatning. Det kan være direkte skadelig å bruke tester som ikke har vært underlagt vitenskapelig kvalitetskontroll. Dersom en useriøs test blir brukt som underlag i ansettelsesprosesser, kan det gi alvorlige seriøse økonomiske konsekvenser. Alle personvurderinger som foretas på en strukturert, kvantitativ måte, forutsetter at måleinstrumentene som brukes til vurderingene har visse kvaliteter. De vanligste kravene til psykologiske tester er at de er reliable, valide og normerte.

Reliabilitet ser på testens nøyaktighet, pålitelighet eller konsistens. Validitet henspiller på i hvilken grad en test måler det den er tiltenkt å måle. Normering er en prosess hvor man undersøker en tests egenskaper i ulike grupper av den populasjonen (referansegruppen) som den skal brukes mot. I Norge har man sett på bruken av tester med svært kritiske øyne. Det viktigste med bruken av slike tester er at de bør tolkes i et bredt perspektiv. Mennesker har også et stort potensial for tilpasning, utvikling og læring, slik at vi som regel er i stand til å videreutvikle oss på grunnlag av testresultater. Dersom tolkningen av tester blir gjort på en forsvarlig måte kan de være et nyttig verktøy for de som vurderer søkere til jobber. Det positive med tester er at de er mest mulig objektive og rettferdige når det gjelder å fremskaffe informasjon om jobbrelevante egenskaper, gitt at testene er reliable, valide, tilfredsstillende normert og egnet til formålet.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> Solberg og Backe (2003)

<sup>42</sup> Solberg og Backe (2003) har skrevet Jobbsøkerskolen på grunnlag av erfaringer de har fått som journalister i magasinet Kaleidoskopet. Kaleidoskopet formidler informasjon om utdanning og karriere til unge mennesker. De tilbyr magasiner, bøker, informasjonsbrosjyrer og nettside som formidler verdinøytral informasjon om unge menneskers kanskje viktigste valg, nemlig valg av utdanning og karriere. Kaleidoskopets visjon er å være en ledende kilde til informasjon om jobb, utdanning og karriere for unge.

Kilde: Kaleidoskopet (udatert): Om oss, tilgjengelig: [http://www.karrieremagasinet.no/km/Toppmeny/Om\\_oss/?\\_to=841](http://www.karrieremagasinet.no/km/Toppmeny/Om_oss/?_to=841) [2007 15.mai]

<sup>43</sup> Martinsen (2004), s 179

Jobbintervjuet er den metoden som blir mest brukt i norske arbeidsgiveres rekrutteringsprosesser. Martinsen (2004) har delt inn i tre ulike typer jobbintervju: ustrukturert, strukturert og situasjonelt.

I et ustrukturert intervju har arbeidsgiver gjerne notert noen stikkord for hva man er på utkikk etter hos jobbsøker. Intervjusamtalen går delvis av seg selv, og intervjuer kan følge opp interessant informasjon som kommer frem. Et utstrukturert intervju kan utvikle seg i ulike retninger for hver enkelt søker, og intervjuer kan derfor sitte med ulike og ikke-sammenliknbare vurderinger. Følgelig kan en slik form for intervju enkelt føre til feilaktig avgjørelse i forhold til å finne den best egnede kandidat. Samtidig vil en slik form for jobbintervju vise personlighetstrekk og sosiale ferdigheter, i tillegg til generell intelligens og jobberfaring.

I et strukturert intervju er hvilke spørsmål man stiller nøye valgt på forhånd. På den måten får hver enkelt som blir intervjuet den samme oppmerksomheten, og blir vurdert på grunnlag av de samme kriteriene. I tillegg til spørsmålslisten som er blitt utarbeidet før intervjusituasjonen, kan den som intervjuer benytte seg av en observasjonsliste for ulike typer atferd. Det er også en mulighet å få søkeren til å velge mellom ulike svaralternativ på spørsmålene, og følgelig kan resultatet av intervjuet tallfestes for de ulike søkerne. Dette er noe som kan være nyttig å ha når endelig avgjørelse skal tas.

I et situasjonelt intervju, blir den som intervjues satt inn i en situasjon som er relatert til den jobben som skal besettes. Intervjueren bruker situasjonsbeskrivelsen som grunnlag for å stille spørsmål som er planlagt på forhånd. Situasjonelle intervjuer kan både være rettet mot intervjuobjektets tidligere erfaringer, eller rettet fremover i tid. Denne formen for intervju gir god innsikt i søkerens jobbkunnskap, sosiale ferdigheter og situasjonsbedømming.

Undersøkelser viser at få bedrifter nøyer seg med ett intervju. Førstegangsintervjuet er ofte ment som en ren utsilingsprosess. Dersom arbeidsgiveren ønsker arbeidssøkeren videre til neste intervjurunde vil arbeidssøkeren sannsynligvis møte fagfolk hvor han/hun i større grad må vise faglige egenskaper. På det stadiet er formell utdanning og personlige egenskaper allerede godkjent i intervjuprosessen.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Solberg og Backe (2003)

I tilknytning til intervju kan bedrifter benytte seg av metoden biografiske data. Biodata består av informasjon om søkerens liv og levnetsløp. Det kan dreie seg om oppvekstvilkår, erfaringer med skolegang, sosiale aktiviteter, hobbyer, deltakelse i organisert virksomhet som sport og politikk, lederverv, spesielle interesser og holdninger etc. I forbindelse med biodata får man oppriktige svar da spørsmålene omhandler hva man har gjort. Svarene som inngår i biodataskjemaet kan også verifiseres objektivt.<sup>45</sup>

På det norske markedet finnes det en mengde tester av ulik kvalitet. I avsnittene nedenfor skal jeg beskrive to ulike kategorier tester: evne- og personlighetstester.

Begrepet evne er vanligvis forbundet med begrepet intelligens i psykologien, og der har vært mye forskning omkring intelligensbegrepet. Forskere synes enige om at akademisk intelligens (IQ) inneholder tre viktig typer intelligens: resonnerende intelligens, kunnskapsorientert intelligens og spatial intelligens. Resonnerende intelligens ser på hvilken evne vi har til å lære og bruke lærdommen i nye situasjoner. Kunnskapsorientert intelligens beskriver vår evne til å kunne lære variert informasjon på en presis måte. Spatial intelligens beskriver vår evne til å tenke bilder og rom. Det er flere tester som har blitt utviklet for å teste disse evnene. I arbeidslivet er intelligens knyttet til vår evne til å lære nye ferdigheter, evnen til å løse problemer og evnen til å bearbeide informasjon på andre måter.<sup>46</sup>

Når det gjelder personlighetstester skiller man først og fremst mellom projektive og spørreskjemabaserte tester. Projektive tester presenterer et bilde eller blekkflekk til testtakeren, som så skal skrive en liten historie om dette. Tolkningen av personens svar skal gi et inntrykk av personlighetsegenskaper på flere områder. Metoden er omdiskutert, og blir hovedsaklig benyttet i motivasjonstesting, hvor metoden kan vise til reliable og valide målinger. Andre personlighetstester er spørreskjemabaserte, og testtakeren må ta stilling til ulike spørsmål og utsagn. Det regnes ut tallverdier for ulike typer spørsmål, som vil beskrive hvilke trekk som er sterke og svake hos den personen som har besvart spørsmålene. Personlighetstester som er spørreskjemabaserte har vært utsatt for kritikk. Blant annet mistenker man at testtakerne kan gjennomskue testen, og følgelig svare på påstandene på en sosialt ønskelig måte, og ikke i forhold til slik de er. Nyere forskning viser imidlertid at dette er et mindre problem enn først

---

<sup>45</sup> Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann (2003), s 90

<sup>46</sup> Martinsen (2004), s 180

antatt.<sup>47</sup> Personlighetstester er et utbredt verktøy blant norske arbeidsgivere. Bedriftene ønsker å finne ut om arbeidstakeren har de egenskapene som trengs for å lykkes i jobben, og mange kjenner seg godt igjen i resultatet av personlighetstester.

I utvelgelsesprosessen er det ikke alle selskaper som legger mest vekt på faglige resultater, men vil heller vite hvordan arbeidssøkeren scorer på evnetester. Det finnes mange ulike evnetester. Faglige evnetester kan på mange måter sees som en IQ-test, selv om bedrifter som benytter seg av disse neppe ville brukt en slik betegnelse. Det er blitt mer populært å teste emosjonell intelligens (EQ). Flere mener dette er en objektiv måte å teste sosial intelligens på.<sup>48</sup>

Rollespill blir også benyttet av bedrifter når de rekrutterer. Rollespill er gjerne en test på hvordan arbeidssøkerne takler ulike og ofte uvante situasjoner. Et rollespill kan ha ulike kontekster, eksempler er paneldebatt, styremøte, kundepresentasjon. Her blir ikke arbeidssøkeren i like stor grad testet på faglige kunnskaper.<sup>49</sup>

Norske arbeidsgivere benytter ofte teknikken case for å finne de "beste arbeiderne". Et case kan være relatert til mye forskjellig. Intervjueren kan komme med en påstand: "Vi ønsker 33 % markedsandel på bleiemarkedet innen 1 år, er det realistisk?". Det er ikke nødvendigvis et fasitsvar på denne oppgaven, da ingen kan forutse fremtiden. Bedriften gir denne oppgaven fordi den ønsker å se hvordan arbeidssøkeren angriper problemet og resonnerer for å nærme seg et svar. Casebehandling kan i følge Holmesland og Langholm (1967) sees som et mellomstadium på vei til det egentlige spill. I et case er man nødt til selv å finne ut hvilke opplysninger som er relevante og betydningsfulle. Oppgaven er vanligvis knyttet opp mot ulike fagområder. Det casene ikke får med, er dynamikken i det økonomiske liv. Et case fanger ikke opp samspillet i de ulike funksjonsområdene i foretaket.<sup>50</sup>

Nye, moderne og ledende metoder innenfor rekruttering er simulering. Fordelene med en slik simulering er at den lar bedriften få observere faktisk oppførsel i situasjoner arbeidssøkeren ikke kan kontrollere.<sup>51</sup> Vurderingssenter refererer til en bestemt prosedyre hvor

---

<sup>47</sup> Martinsen (2004), s 181

<sup>48</sup> Solberg og Bache (2003)

<sup>49</sup> Solberg og Bache (2003)

<sup>50</sup> Langholm og Holmesland (1967), s 20

<sup>51</sup> Human Resources and Executive Search Consulting Service (2006)

hovedprinsippet er at det foretas en standardisert atferds- og personevaluering basert på et bredt spekter av ulike informasjonskilder. Observasjonene gjøres av flere trente observatører, også kalt *assessorer*.<sup>52</sup> I et vurderingssenter benytter man særlig såkalte simuleringsøvelser. Observasjonene gjøres som oftest i gruppesammenheng fordi det gir et best mulig inntrykk av hvordan individet fungerer i en sosial sammenheng. Observasjonene kan vare i fra en til flere dager, og typer øvelser varierer. Her nevnes blant annet simuleringsøvelser, LGD-testen og mer komplekse oppgaver.

Simuleringsøvelser observerer personen i situasjoner som er mest mulig representative for den type arbeidsoppgaver og de situasjoner som jobben innebærer. Et eksempel er at man blir gitt en mengde informasjon, og kandidaten må selv vurdere hvordan denne informasjonen skal bearbeides. Slike arbeidsoppgaver kan være komplekse, og følgelig vise hvilke egenskaper kandidaten har i forhold til det å ta egne vurderinger og være effektiv. "Lederløs gruppe"-testen (LGD) plasserer ulike kandidater i en gruppe, og gruppen får så et problem den skal løse gjennom gruppediskusjon. Her kan man gjøre vurdering av personers evne til å håndtere mellommenneskelige relasjoner, motivere medarbeidere, få gjennomslag og innflytelse for sine ideer og vinne lederskap i gruppen. Andre oppgaver er forretningsspill eller business game, hvor kandidaten f. eks får i oppgave å betjene et investeringsfond gjennom kjøp og salg av aksjer etc. Jeg skal gå mer inn på denne formen for screeningsverktøy senere i oppgaven, avsnitt 2.4. I et vurderingssenter som blir beskrevet her, inngår simuleringsoppgavene som del av en omfattende analyse av personen. Annen informasjon blir hentet inn via intervju, tester m.m.<sup>53</sup>

Assessment centre, vurderingssenter, er en rekrutteringsmetode som brukes av flere store, internasjonale selskaper. I Norge begynner denne metoden for rekruttering å bli brukt av større selskaper. Et assessment centre innebærer altså at bedriften foretar en grundig analyse av arbeidssøkerens personlighet og ferdigheter. Innholdet i slike vurderingssentre kan variere mellom bedrifter. Fellesnevneren er at det foregår over en hel dag, eller flere, og at kandidatene blir observert av representanter fra selskapet. I likhet med case ønsker ikke bedriften kun å se på resultatet, men på hvordan de ulike arbeidssøkerne samarbeider og engasjerer seg. Gjennom

---

<sup>52</sup> Grønhaug, Hellesøy, Kaufmann (2003), s 87

<sup>53</sup> Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann (2003), s 88

å bruke assessment centre får bedriften mulighet til å måle kandidaten på flere parametere enn hva et tradisjonelt intervju åpner for.<sup>54</sup>

En mulig måte å forenkle utvelgelsen av den aktuelle kandidaten til stillingen er å designe en matrise. Utgangspunktet for matrisen er at man allerede i jobbanalysen gjør en vurdering av hvilke egenskaper og evner som er gunstige i forhold til stillingen som skal besettes. Videre kan man rangere disse, for så å gi dem ulike vekter. På den måten kommer man frem til en prediksjonsformel for fremtidig jobbprestasjon basert på målinger av flere egenskaper. En prediksjonsformel er en abstrakt modell som antyder forventede sammenhenger mellom f.eks. evner og anlegg (prediktorer) og arbeidsresultat (kriterium).<sup>55</sup> Et eksempel på en slik arbeidsmåte er gjengitt i tabell nedenfor, tabellen er utarbeidet av veileder Tore B. Holmesland med flere:

Kriterier	Preferanse	Vekting	Vekting i %
Reise-evne og mulighet	25	0,081	8
Motivasjon	20	0,065	6
Personlighet	40	0,129	13
Formidlingsevne	25	0,081	8
Utdanning	20	0,065	6
Nyskapende	20	0,065	6
Lærevillighet	30	0,097	10
Problemrettet	10	0,032	3
Utenlandsopphold	20	0,065	6
Søknad	5	0,016	2
Representativ	20	0,065	6
Passer inn i avdeling som helhet	40	0,129	13
Leder- og adm.evner	35	0,113	11
<b>SUM</b>	<b>310</b>	<b>1,000</b>	<b>100</b>

Tabell 2: Matrise<sup>56</sup>

Matrisen består av definerte kriterier fra arbeidsgiver og hvert kriterium er tillagt en score. Scoren er et tegn på hvor viktig kriteriet er for bedriften og stillingen som er utlyst. Summen av de ulike kriterienes score gir et utgangspunkt for arbeidsgivers vekting av de ulike kriteriene. I løpet av rekrutteringsprosessen kan man gi hver kandidat en sum for hvert kriterium, for så å la matrisen regne ut score – og følgelig hvilken kandidat som er best egnet. I en rekrutteringsprosess bør der være flere faktorer som vektlegges for å finne ut hvilken arbeider som passer best inn i bedriften. Størrelsen på koeffisientene skal vektlegges før rekrutteringsprosessen tar til. Dersom det er flere som havner på omtrent samme målverdi, må

<sup>54</sup> Solberg og Backe (2003)

<sup>55</sup> Martinsen (2004), s 174

<sup>56</sup> Egen komposisjon: Matrise utarbeidet av Tore B. Holmesland

de betraktes for å være tilnærmet like gode kandidater. Det vil da være scoren på de tyngst vektete faktorene som avgjør hvem som får jobben.<sup>57</sup>

Seleksjonsmetodenes treffsikkerhet i utvalgsprosessen varierer. Der et blitt utført ulik forskning på hvilken av de beskrevne metodene som er best til å predikere fremtidige jobbprestasjoner. Innenfor denne forskningen er flere ulike mål på jobbprestasjon slått sammen, og inkluderer blant annet overordenes vurderinger, resultater av opplæring, forfremmelse, ansettelsestid og lønnsøkninger m.m. Hensikten med forskningen er å vurdere hvor treffsikker de ulike utvalgsmetodene er til å skille mellom godt og mindre godt egnede søkere til stillingen. Høye validitetskoeffisienter (over 0,4) innebærer høy treffsikkerhet, mens koeffisienter under (0,2) innebærer lav treffsikkerhet.

Prediktor	Validitet
G-intelligens (for middels komplekse jobber)	0,51
Jobbutsnitt	0,54
Integritetstester	0,41
Pliktoppfyllelse	0,31
Strukturerte intervjuer	0,51
Ustrukturerte intervjuer	0,38
Jobbkunnskaper	0,48
Referansesjekk	0,26
Jobberfaring (antall år)	0,18
Biodata	0,35
Vurderingssenter	0,37
Utdanning (antall år)	0,10
Interesser	0,10
Grafologi	0,02

Tabell 3: Validitetskoeffisienter for ulike seleksjonsmetoder. Høyere verdier innebærer høyere treffsikkerhet<sup>58</sup>

Ut i fra tabellen leser vi at metodene vi har beskrevet har varierende validitet. Intervjuer scorer høyt på treffsikkerhet, det samme gjør vurderingssentre. Videre gir referansesjekk og biodata god prediksjon på om søkeren egner seg til stillingen. Samtidig kan vi med utgangspunkt i tabellen hevde at grafologi, interesser, utdanning i antall år og jobberfaringer i antall år har mindre betydning for å finne den riktige arbeideren til stillingen.

Jeg ønsker å se nærmere på validiteten til vurderingssentermetoden, da dette har stor relevans for videre analyse i oppgaven. Vurderingssentermetoden har i en test scoret validitet på 0,37 på en skala hvor validitetskoeffisienter over 0,4 innebærer høy treffsikkerhet. Grønhaug et. al

<sup>57</sup> Holmesland og Langholm (1989), s 44

<sup>58</sup> Tabell basert på Schmidt og Hunter (1998)

(2004) skriver at for en så kompleks, omfattende, tids- og ressurskrevende og ikke minst kostbar metode er ikke dette en veldig høy score. Det kommer også ytterligere komplikasjoner i forbindelse med vurderingen av total vurderingssenterobservasjon. I følge forfatterne er det ikke så enkelt å ta hensyn til et stort antall komparative vurderinger, da disse kan kompleksifisere beslutningen om å finne den best egnede kandidaten. Disse vurderingene må tas på et skjønnsmessig grunnlag. I løpet av en 40 års forskningsperiode innenfor psykologien har man funnet at intuitive, ”kliniske” skjønnsvurderinger av enkeltindividers egenskaper fungerer svært dårlig.<sup>59</sup> I følge Grønhaug et. al (2004) omsetter vurderingssentermetoden systematiske målinger til skjønnsmessige vurderinger. Vurderingene gjøres ofte på et manglende empirisk grunnlag, hvor man benytter seg av subjektiv skjønn. Forfatterne foreslår heller å benytte systematiske teoretiske prinsipper med basis i seriøs vitenskapelig forskning som rettesnorer for valg og vektning av observasjoner. I tillegg kommer det faktum at der ikke finnes noen form for kvalitetskontroll av vurderingssentre, og metoden kan følgelig bli benyttet av hvem som helst uten å vite om bedriften har god nok kunnskap om metoden.<sup>60</sup>

### **2.3.4 Jobbsøkerprosessen**

Sjøborg (2000) har fremstilt en figur som viser jobbsøkerprosessen i praksis. Sjøborg understreker at det alltid vil være variasjoner i en slik prosess, samtidig som den skjematiske fremstillingen i figur 3 er dekkende for de fleste ansettelser.

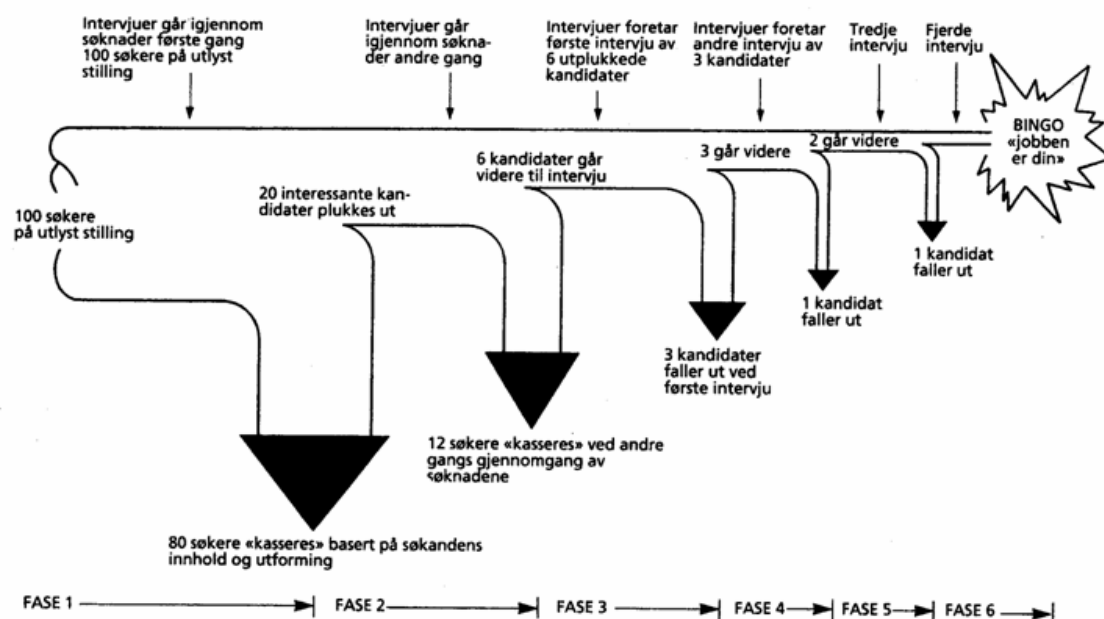
---

<sup>59</sup> Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann (2003), s 89

<sup>60</sup> Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann (2003) s, 89



## JOBBSØKERPROSESSEN I PRAKSIS



F

Figur 3: Jobbsøkerprosessen i praksis <sup>61</sup>

En jobbsøkerprosess starter med at en stilling lyses ledig. I annonsen kommer det frem hva slags type stilling det er, samtidig som den kan spesifiserer hvilke kvalifikasjoner aktuelle søkere måtte ha. Det er viktig for jobbsøkere å merke seg søknadsfristen for stillingen. I fase 1 ser representanter i fra bedriften på de søknadene som har kommet inn. Arbeidsmetoden for å velge ut aktuelle kandidater i fra 100 søkere lar seg enklest gjøre ved systematisk å lage en liste over alle søkerne. Det er gjerne følgende hoveddata som er verdt å merke seg:

- Søkerens navn
- Søkerens adresse og telefonnummer
- Søkerens alder
- Søkerens utdannelse
- Søkerens praksis

Når bedriftsrepresentantene har vært gjennom alle søknadene, er de klare for å foreta den første vurderingen av kandidater til jobben. Bedriften har ikke mulighet til å foreta 100 intervjuer, og må derfor foreta et utvalg av kandidater som synes å ha de kvaliteter og egenskaper bedriften søker etter. Utsilingen for å komme til fase 2 baseres på kriterier som:

<sup>61</sup> Sjøborg (2000), s 41

- Søkerens alder (noen er for gamle – noen er for unge)
- Utdannelse (dersom bedriften har søkt etter en økonom, vurderes de fleste andre yrkesretninger som utenfor hva de søker etter)
- Erfaring (bedriften er interessert i å ansette erfarne som kan gi mest mulig igjen til bedriften, og følgelig tillegges erfaring stor vekt)
- Søknadens form, oppbygning og innhold spiller også inn på hvordan bedriften ser søkeren. Dersom kandidaten har markedsført seg på en interessant måte, blir bedriften mer interessert.
- Til slutt noterer gjerne bedriften seg i forhold til det personlige inntrykket de har fått av søkeren gjennom hans/hennes søknad. Sivilstatus? Hobbies? Aktiviteter og interesser utenfor arbeidslivet? etc.

Bedriftens ansvarlige for utplukkingen av aktuelle kandidater til stillingen har som oftest erfaring med slike prosesser. De vet hva de er ute etter og finner, i dette eksempelet, 20 aktuelle kandidater ved hjelp av intuisjon, koblet med logisk vurderingsevne. I fase 2 er 80 av søkerne ”kassert” basert på søknadens form og innhold. De resterende 20 søknadene skal nå bli videre bearbeidet. I denne fasen er det detaljene i hver av søknadene som er viktige å legge merke til. Vanligvis leses søknadene igjennom langsomt og møysommelig. Også her stoler bedriften på sin egen intuisjon og dømmekraft. Av de 20 søknadene, skal bunken av aktuelle kandidater ned til 6 personer. Fortsatt har ikke en kandidat vært inne på intervju. Likevel har bunken av aktuelle kandidater blitt redusert i fra 100 til 6, og de resterende kandidatene kan sees som finalegruppen.

Først i fase 3 inviterer bedriften inn til intervju. Hver av de 6 aktuelle kandidatene blir kontaktet og invitert til personlig samtale. Av erfaring trenger bedrifter omkring en og en halv time per intervju, følgelig setter bedriften av to dager med tre intervjuer over 2 timer hver dag. Der er flere representanter i fra firmaet til stede under intervjuet. Etter hvert intervju diskuterer de rekrutteringssansvarlige hvilket inntrykk de har av søkeren. I denne intervjurunden skal antall kandidater kuttes ned til 3 personer, og finalegruppen skrumpes ytterligere inn.

I fase 4 skal de 3 gjenværende kandidatene inn til et nytt intervju. Etter at intervjuene er ferdige skal de 2 rekrutteringssansvarlige stryke nok en kandidat. Normalt ville en bedrift, grunnet tidsbesparing, funnet den ideelle kandidaten i denne intervjurunden. Samtidig er det ikke alltid de ulike representantene i bedriften er enige om hvilken kandidat som passer best inn i firmaet,

og følgelig må man arrangere en ny intervjurunde hvor der er flere representanter i fra bedriften tilstede.

Fase 5 er tredje intervjurunde. I denne fasen har bedriftskontakter brukt flere timer på å ringe referanser som de 2 aktuelle kandidatene har oppgitt i sine søknader. På den måten kan bedriften få inn ny informasjon om kandidatene, som kan utfylle de inntrykk bedriften allerede har. I fase 5 må der treffes et valg på hvilken kandidat som får jobben. Bedriftsrepresentantene må enes om hvem av de to som er best egnet. Den kandidaten som blir innstilt til stillingen får beskjed om dette over telefon. I fase 6 har bedriften funnet den kandidaten de mener passer inn i hos dem. Ansettelseskontrakten undertegnes og kandidaten er klar til å jobbe for firmaet. De rekrutteringsansvarlige har funnet 1 kandidat blant 100 søkere som nå har fått jobben. 99 personer vil få beskjed om at de dessverre ikke var aktuelle for stillingen.

Denne beskrivelsen av en jobbprosess viser at det å søke en jobb er en lang prosess. Kandidaten som skrev under ansettelseskontrakten måtte gjennom 3 intervjurunder. Samtidig har bedriften og de rekrutteringsansvarlige brukt mye tid og ressurser på å finlese søknader og arrangere intervju. Jobbprosessen er ressurskrevende både for personen som søker jobb og for bedriften som skal finne den best egnede kandidaten.<sup>62</sup>

## 2.4 Rekrutteringsspill

I dette kapitlet skal jeg gå nærmere inn på foretaks- og rekrutteringsspill. Foretaksspil er en modell av et utsnitt av næringslivet med foretak og markeder som er beskrevet i så stor detalj som man finner tjenlig til formålet. Modellen simulerer, altså etterligner, næringslivet. Deltakerne i spillet forestiller ledere i disse foretakene. Over en tidsperiode tar de så en serie av beslutninger innenfor foretakenes forskjellige funksjonsområder, finansiering, investering, innkjøp, produksjon, lagring, salg, etc. Hver nye beslutning tar utgangspunkt i tidligere beslutninger. Deltakerne får praktisk innsikt da de befinner seg i en situasjon som etterlikner det praktiske liv.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Sjøborg (2000), s 39 - 45

<sup>63</sup> Holmesland og Langholm (1989), s 5-6

Langholm og Homesland (1989) har identifisert fire fortrinn som skiller foretaksspill fra andre metoder som brukes i ledertrening, og disse er samspill, analyse, dynamikk og integrasjon.<sup>64</sup> Spill gir trening i gruppesamarbeid om langsiktige økonomiske mål. De ulike spilldeltakerne kommer med ulike kunnskaper og ulike meninger om foretakets mål og midler, som er utgangspunktet for gruppens diskusjon og løsning. Samtidig gir et foretaksspill mer realistisk trening i forhold til å bearbeide data og finne ut hvilke data som bør analyseres. Det vanskeligste er som oftest ikke å utføre kalkulasjoner, men å finne hvilke data som er relevante og hvilke metoder som kan være aktuelle. Et foretaksspill kan for mange minne om et case, men der er klare forskjeller. Et foretaksspill er et slags dynamisk case. Så snart en beslutning er tatt kommer de økonomiske konsekvenser tilbake og danner grunnlaget for neste beslutning. Spillerne får oppleve en sammenhengende serie av analyser, beslutninger og konsekvenser. Case-metoden er mer statisk og ikke kompetitiv. Likevel kan man med casemetoden muligens oppnå en grundigere diskusjon og analyse av ulike løsningsforslag. Metoden gir rom for kreativ tenkning i forhold til å se alternative løsningsforslag.

Noen typer simulatorer opererer innefor relativt stramme rammebetingelser. En fordel med foretaksspill er at det tar for seg de ulike funksjonene i det økonomiske liv. En beslutning på et område medfører konsekvenser og nye beslutninger på andre områder. I et foretaksspill henger alt sammen og alt har konsekvenser for fremtidige perioder. Holmesland og Ims (1988) hevder at betydningen av økonomianalyser på oppnådd økonomisk resultat i foretaksspillet og samarbeidsklimaet i gruppen står i gjensidig forhold til hverandre.<sup>65</sup> En god gruppedynamikk gir følgelig et godt økonomisk resultat.

### **2.4.1 Klabbers sosiologiske spillteori**

I følge Klabbers (1999) er ikke et spill det virkelige liv, men en aktivitet med sin egen hensikt, som foregår utenfor det vanlige liv. Et spill kan defineres som en organisert event, der det konkurreres i ulike grener.<sup>66</sup> Spill blir brukt i utdannings- og treningsøyemed, som en del av interaktive læringsmiljøer. I profesjonell trening vektlegges trening av evner som kan forbedre fremtidige prestasjoner. Spill kan øke forståelsen av relasjoner mellom innhold, prosess og

---

<sup>64</sup> Holmesland og Langholm (1989), s 6

<sup>65</sup> Holmesland og Ims (1988), s 111

<sup>66</sup> Klabbers (1999), s 20

kontekst. For eksempel kan et management game forholde seg til ulike faktorer, slik som ledelsesfilosofi, generell økonomi, lederskap, strategi og etikk.<sup>67</sup> Gjennom å være deltaker i spillet oppfatter man viktige sammenhenger mellom de ulike faktorene.

Spill er modeller av eksisterende eller imaginære sosiale system. I følge Klabbers (1999) består et spill av tre byggeklosser: aktører (spillere), regler og ressurser. Spillerne handler innenfor reglenes grenser. I løpet av spillet benytter aktørene seg av kunnskap og evner for å løse de hindringer og problemer som de måtte møte. Disse utfordringene kan komme som konsekvens av medaktørers handlinger, eller fra sosioøkonomiske forhold. Ressursene kan beskrives som spillets kontekst og dets omgivelser. Dette kan illustreres med spillet fotball, som trenger ball, fotballbane og stadium for å kunne utøve spillet.

## 2.4.2 Rammeverk for klassifisering av spill

I følge Klabbers finnes der to mulige meninger bak et spill; autotelic eller allotelic. Autotelic innebærer at spillerne har frihet til å handle i tråd med deres egne mål og motivasjon. Spillerne er ikke avhengig av en autoritet og kunnskap oppnås i hovedsak gjennom interaksjon. Allotelic mening er spill der aktørene handler i forhold til ytre mål og motivasjoner. Aktørene er bundet til et reglement og ikke til deres indre motivasjon. Spillerne er avhengig av autoriteter i spillet, og er tvunget til å finne løsninger i forhold til kunnskap gitt i spillet. Kunnskap oppnås i hovedsak gjennom ervervelse.<sup>68</sup>

Klabbers (1999) ser en likhet mellom spill og språk. Hvert spill kan likt et språk deles inn i syntaks, semantikk og pragmatikk. I likhet med språk produserer spill mening, i tillegg til kontekstavhengig, situasjonell kunnskap. Dette skaper et system av interaksjon og intern organisering av spillet. Klabbers modellrammeverk er basert på de byggende blokkene i sosiale systemer – aktører, regler og ressurser, og deres semiotiske representasjon: syntaks, semantikk og pragmatikk.

---

<sup>67</sup> Klabbers (1999), s 21

<sup>68</sup> Klabbers (1999), s 27

Social system	Syntax	Semantics	Pragmatics
<b>Actors</b>	Players Number of game places	Roles	Allopoietic vs Autopoietic steering Knowledge as acquisition as interactions
<b>Rules</b>	Game manipulation set Set of game positions Final game positions Evaluation functions	Relationships between roles Cultural, socio-economic situations Evaluation of places for resource allocation, and position within team of players	Team of game facilitators Format: rigid-rule vs. free form Assessment functions
<b>Resources</b>	Set of pieces Game space	Resources Set of places	Paraphernalia Equipment Facilities

Tabell 4: Rammeverk for klassifisering av spill <sup>69</sup>

Syntaks er læren om hvordan ord settes sammen til større enheter, dvs. setninger og fraser. <sup>70</sup> I denne sammenhengen definerer syntaks det grammatiske arrangementet i et spill, altså den praksis som spillet har. Ut i fra figuren til Klabbers leser vi at med hensyn på syntaks er aktørene spillere som deltar i et sosialt system. Antall mennesker som deltar kan variere mellom spill. Det er aktørene som skal utføre aktiviteter, og oppgavene kan utføres individuelt eller i lag. Regler og syntaks innebærer at spillets regler beskriver aktørenes utgangspunkt og handlingsrammer. Avhengig av hvilken type spill man har med å gjøre, kan regler også definere spillets sluttprodukt. Videre leser vi i fra figuren til Klabbers hvordan syntaks og ressurser påvirker spill. De ressursene aktørene benytter i spillet symboliserer virkelig eller imaginær verden. Ressursene, og hvordan de forholder seg til hverandre, er definert av reglene. Allokeringen av ressurser skjer i spillets rom, og kan være en opprinnelig setting eller endres i løpet av spillet prosess. Spillets rammeverk er arrangementet. Et spill kan også bestå av ulike arenaer, som sammen utgjør spillets rom. Vurdering av aktørenes innsats er viktig, gjerne i forhold til opprinnelig, midtveis og endelig resultat for den enkelte aktør eller team. <sup>71</sup>

<sup>69</sup> Klabbers (1999), s 29

<sup>70</sup> Ordnett, definisjon av syntaks, tilgjengelig: <http://www.ordnett.no/ordbok.html?search=syntaks&publications=23> [2007 26.mai]

<sup>71</sup> Klabbers (1999), s 28

Semantikk omhandler forholdet mellom språklige strukturer og deres betydninger.<sup>72</sup> Her innebærer det at semantikk er den generelle tolkningen og betydningen av spillet. Hvordan korresponderer spillet med vår forståelse og konseptuelle rammer? Vi leser i fra Klabbers figur at aktørers rolle er nøkkelen i semantikken i et spill. Semantikken gir en kontekst for å tolke spillets rom. Videre i figuren under kolonnen semantikk leser vi at hvordan rollene er strukturert gir form til den teoretiske formelle strukturen av det sosiale systemet. Aktører inntar disse rollene og uttrykker dem i forhold til formelle og uformelle regler. Ulike aktører stiller seg annerledes i forhold til regler. De tilgjengelige ressursene benyttes også forskjellig av aktørene. Ressursene kan brukes for å oppnå personlige mål eller oppnå best mulig resultat i spillet. Aktørene har adgang til ulike typer av informasjon om spillet, også i løpet av spillet. Spillet reglement er en symbolsk representasjon av aktørstrukturer i det sosiale systemet. Reglene definerer hvem som kan forholde seg til hvem med hensyn på kommunikasjon og koordinering. Under semantikk ser vi at ressurser og deres plassering i spillrommet blir sett i lys av det sosiale systemet. Ressurser kan allokeres i spillrommet under spillet. Disse allokeringene, i fra deres opprinnelige posisjon, kan være definert av reglene eller være aktørenes oppgave å bestemme. Opprinnelige og mellomposisjoner av ressurser blir evaluert av aktører i forhold til strategi rundt neste trekk. Bak ressursene som er tilgjengelige i spillets rom finnes der en symbolsk mening med sikte på virkeligheten.<sup>73</sup>

Pragmatikk er læren om språkforståelse.<sup>74</sup> Klabbers ser pragmatikk i forhold til metodologien og metodene brukt for å designe, forberede, sette i gang og arrangere et spill. Å arrangere et spill starter med instruksjon til spillerne og fortsetter med å assistere og hjelpe til i prosessen. I Klabbers figur ser vi at kolonnen pragmatikk, med hensyn på aktører, definerer spillets mål og mening. Dersom spillets mål er eksternt, som vanligvis gjelder i profesjonell trening, er styringen allopoietic. Det vil si at spillet vektlegger trening av aktørenes evner. Er spillets mål autotelic, er styringen autopoietic, som åpner for mer kreativ oppgaveløsning. Dersom overføring av kunnskap er det viktigste målet, er spillernes tankesett oppfattet som containere med stor lagringsplass. I motsetning, dersom kunnskap er resultatet av meningsprosesser mellom spillere, blir kunnskap en konsekvens av systemets interaksjon. Regler under kolonnen

<sup>72</sup> Ordnett, definisjon av semantikk, tilgjengelig: <http://www.ordnett.no/ordbok.html?search=semantikk&publications=23> [2007 26.mai]

<sup>73</sup> Klabbers (1999), s 28

<sup>74</sup> Ordnett, definisjon av pragmatikk, tilgjengelig: <http://www.ordnett.no/ordbok.html?search=pragmatikk&publications=23> [2007 26.mai]

pragmatikk definerer dommere eller coacher som tilretteleggere, og disse ser til at regler blir overholdt. Spilleprosedyrer definerer spillet. Spillet kan være åpent, såkalt free-form, eller lukket, såkalt rigid-reglement spill. Til sist i tabellen ser vi på forholdet mellom ressurser og pragmatikk. Designprosessen inkluderer definisjon av regler, plan for spillets rom og deres korrespondanse med en symbolsk verden. I løpet av forberedelsene blir spillets tilrettelegger, spillerne og eventuelt ulike grupper allokert. Spillemateriale, fasiliteter og utstyr, blir også forberedt.

Etter at spillet har nådd sin slutt bør det iverksettes en kort evaluering. En evaluering kan også utvides til å inkludere en gjennomgang av ulike posisjoner med hensyn på spillets sted, de trekkene aktørene foretok og motivene bak disse. For å iverksette et spill er passende ressurser en nødvendighet.<sup>75</sup>

### 2.4.3 Klassifisering av spill

Med bakgrunn i den kunnskap vi har med hensyn på et spillers rammeverk og klassifisering, er det mulig å skille mellom spill og simulasjon. Simulasjon finner sted dersom ressurser ikke er eksplisitt definert, og kun aktører og regler er involvert. Aktører og rigide regler er ingredienser i teater. Aktører og åpne regler danner rollespill.

	<b>Rules</b> <b>Rules driven &lt;-----&gt; Open</b>
<b>Actors</b>	Theatre Role play

Tabell 5: Spill uten eksplisitte ressurser<sup>76</sup>

<sup>75</sup> Klabbars (1999), s 30

<sup>76</sup> Klabbars (1999), s 31



Gaming er der aktører, regler og ressurser er eksplisitt definert. Som nevnt ovenfor kan ulike spill ha ulike reglement, som er skillett mellom åpent og lukket spill.

	<b>Rules</b> <b>Rules driven &lt;-----&gt; Open</b>
<b>Actors</b> <b>Resources</b>	Rigid-rule games - Behavioral simulations - free-form games

Tabell 6: "Fully-fledged gaming"<sup>77</sup>

<sup>77</sup> Klabbers (1999), s 31

### 3. Empiri

Jeg har utført empiriske studier av Henkel Award og Schibsted casekonkurranse. Et empirisk studium er undersøkelser basert på data innhentet fra virkeligheten. Dette er til forskjell fra et teoretisk studium, som er basert på forskningslitteratur, begrepsdrøftinger eller logiske resonnementer.<sup>78</sup> Min datainnsamling har foregått på to måter: personlige møter og intervjuer per e-post. I tillegg er noen av våre data i fra Business Project kommet som resultat av en spørreundersøkelse vi foretok.

Henkel Award ble designet og utarbeidet av en gruppe studenter i oppdrag for Henkel. I løpet av prosjektet hadde vi flere møter hvor vi møtte ulike representanter. Henkel var bestilleren av prosjektet, og den som definerte de overliggende prosjektmål, design og rammene.<sup>79</sup> Toveis kommunikasjon var viktig for at vi i prosjektgruppen forstod Henkels ønsker og mål. De empiriske data baserer seg på prosjektgruppens arbeid, hvor vi hele tiden lyttet og noterte oss de ønsker Henkel hadde. I oppgaven er der vedlagt referat i fra kick-off møtet for prosjektet.<sup>80</sup> Vårt team fikk konstruktive tilbakemeldinger på en presentasjon vi hadde midtveis i prosjektet. Prosjektet hadde en total varighet på ca 8 uker, og ble avsluttet med en og en halv times lang PowerPoint presentasjon.

I det personlige møtet med representant i fra Schibsted hadde jeg med meg en huskeliste over de temaene som skulle dekkes. Intervjuguiden var designet uten detaljspørsmål, slik at samtalen forløp så naturlig som mulig.<sup>81</sup> Oppfølgingsspørsmålene til samtalen jeg hadde med Schibsted foregikk per e-post. Fordelen med e-post er at informantene har tid til å komme med gjennomtenkte svar. Derfor kan disse svarene oppfattes som mer ”korrekte” enn muntlige ytringer fordi informantene får lengre tidsfrist på å svare. I en personlig samtale må svarene avleveres umiddelbart. Ulempen med e-post intervju er at man mister den personlige kontakten og dialogen, og følgelig kan datamaterialet være av dårligere kvalitet. Det er også tidkrevende

---

<sup>78</sup> Repstad (1991), s 79

<sup>79</sup> Østergren (2005) Forelesning 28.09

<sup>80</sup> Henkel Award (20.april 2006): Kick-off meeting CEMS Business Project. Referat tilgjengelig: Vedlegg 3

<sup>81</sup> Repstad (1991)

å skrive ned fylldige svar, og på den måten kan skriftlige intervjuer være en mulig barriere mot fylldige svar.<sup>82</sup>

I datainnsamlingen til utformingen av Business Project: Henkel Award gjennomførte vi flere egenkomponert spørreundersøkelse. Den ene utførte vi via Internett, og resulterte i 108 respondenter.<sup>83</sup> Spørreundersøkelse er en kvantitativ forskningsmetode, og slik forskning fokuserer på utbredelse, antall og mengde.<sup>84</sup> Vår spørreundersøkelse var basert på allerede definerte spørsmål, som gruppen selv designet. Dette betyr at informantene må kategorisere sine svar og meninger, og resultatene av spørreundersøkelsen kan presenteres som nummer og tall. Fordelen med metoden er at det er mulig å bruke kort tid på å kartlegge et stort område, og slik skaffe til veie "overflatisk" informasjon. Ulempen med metoden er at tall i statistikkene kan føre til feiltolkninger. Spørreundersøkelsen vi har foretatt gir følgelig et inntrykk av hvilke preferanser og kjennskap europeiske økonomistudenter har til rekrutteringsspill, og viser ikke absolutte sosiale realiteter.<sup>85</sup>

I dette kapittelet vil jeg foreta en beskrivelse av hvert av de to rekrutteringsverktøyene: Henkel Award og Schibsted casekonkurranse. Jeg ønsker å se på deres overordnede mål. Videre ønsker jeg å se rekrutteringsverktøyene i forhold til gjennomføring sett i fra et studentperspektiv, altså perspektivet hos spildeltaker. Til sist vil det være opplysninger i forhold til de to ulike konkurransenes budsjett og ambisjoner.

---

<sup>82</sup> Gentikow (2005), s 96 - 97

<sup>83</sup> Business Project: Henkel Award (Vår 2006) Spørreundersøkelse foretatt for å kartlegge europeiske økonomistudenters ulike preferanser og kjennskap til rekrutteringsspill. Data tilgjengelig: Vedlegg 4

<sup>84</sup> Wadel (1991), s 9

<sup>85</sup> Leach (1967)

## 3.1 Henkel Award

Jeg vil begynne med å beskrive Henkel Award i korte trekk.<sup>86</sup> Formålet med Henkel Award er å supplere Henkels ”campusaktiviteter” på universitet i Europa. Henkel ønsker et nytt rekrutteringsverktøy som skal motivere gode studenter til å fatte interesse for bedriften. Henkel Award skal være en morsom aktivitet hvor studenter, sammensatt i lag, konkurrerer mot andre studenter, og kjemper om flotte premier og fast stilling/internship i selskapet. Konkurransen skal være en prosess hvor studenter og representanter fra Henkel gjennom de ulike fasene i konkurransen lærer av hverandre, og utveksler ideer og kunnskap. Et annet viktig formål med prosjektet er å gjøre Henkel bedre kjent som ”Employer of first choice”. Henkel er en av Tysklands største arbeidsgiver, men hevder selv at deres image blant arbeidssøkere i andre europeiske land er varierende. Mens de aller fleste i Tyskland kjenner konsernet Henkel som en attraktiv arbeidsplass, er ikke dette tilfelle i resten av Europa.

### 3.1.1 Beskrivelse av Henkel Award

I utformingen av Henkel Award var det viktig å designe et rekrutteringsspill som var originalt i forhold til konkurrerende spill. Dette gjaldt både med hensyn på oppgaven og gjennomføringen av konkurransen. Henkel ønsket å fokusere på temaet innovasjon i spillet. I tillegg definerte Henkel hvilke mål universitet som var aktuelle i Europa, og rekrutteringsspiellet skulle være mulig å gjennomføre i de fleste europeiske land.

Vi valgte å fokusere på et spill som går gjennom alle oppgavene til en Product Manager. Valget begrunnes i analysen av markedet for rekrutteringsspill i Europa, se kapittel 4.1.1. Henkel Award, i tillegg til å være et marketingspill, skal ha varierte oppgaver som forutsetter bruk av kreativitet, analytiske evner, energi, teamwork, i tillegg til tradisjonell case studies løsninger.

Henkel Award er et rekrutteringsspill som er delt inn i 3 steg.

- 1. steg: Pre-selection

---

<sup>86</sup> Henkel, med slagordet: *A Brand like a Friend*, er et verdensomspennende tysk selskap. Slagordet understreker hva Henkel lover sine kunder. Henkel har som mål å gjøre livet til konsumenter enklere, bedre og flottere ved hjelp av deres merkevarer og teknologi. Henkel opererer i tre strategiske forretningsområder: Home Care, Personal Care, and Adhesives, Sealants & Surface Treatment. Disse forretningsområdene er organisert i fire globale operative forretningsområder innenfor Henkel.

Kilde: Henkel (udatert), *About Henkel*, tilgjengelig: [http://www.henkel.com/cps/rde/xchg/SID-0AC83309-6B2B4247/henkel\\_com/hs.xsl/33\\_COE\\_HTML.htm](http://www.henkel.com/cps/rde/xchg/SID-0AC83309-6B2B4247/henkel_com/hs.xsl/33_COE_HTML.htm) [2007 26.mai]

- 2. steg: Nasjonale konkurranser
- 3. steg: Internasjonal finale

### **1. steg: Pre-selection**

Første steg av konkurransen er kalt "The innovation challenge". Oppgaven er å løse oppgaver rundt spørsmålet: Hvordan er Henkel livet i 2050? Konseptet består i å fokusere på en divisjon hos Henkel, i vårt eksempel Laundry and Home Care. Oppgaven videre er å forestille seg kjøkkenet i 2050. Hvordan benytter man seg av kjøkkenet? Hvilke konkrete behov og problemer møter man? Spørsmålene skal besvares med å ta utgangspunkt i Henkels produkter, og se muligheter, altså mulige fremtidige produkt. I denne oppgaven er det viktig å ta hensyn til økonomisk, sosial, teknologisk og miljømessig utvikling. I tillegg bør deltakerne kjenne til Henkels verdier og kjernevirksomhet for å kunne løse oppgaven på en god måte.

### **2.steg: Nasjonale konkurranser**

Nasjonale konkurranser består i hovedsak av "The presentation challenge". Utvalgte kandidater i fra steg 1 får her mulighet til å arbeide videre med de ideene som de har innlevert. Oppgaven blir spesifisert, og spørsmålet Henkel stiller er: Hvilket Henkel produkt vil betjene morgendagens behov? Konsepter innenfor markedsføring, slik som markedssegmentering, posisjonering og marketing miks er her viktige komponenter. I denne prosessen skal gruppen få en egen Henkel mentor, som skal veilede gruppen og gi konstruktiv tilbakemelding på forslag. Hver gruppe vil bli invitert til å presentere sitt bidrag foran representanter fra Henkel. Det vil bli kåret en nasjonal vinner, som da er kvalifisert til å delta i den internasjonale finalen.

### **3. steg: Internasjonal finale**

Siste delen av konkurransen heter "The product manager challenge", og vil bestå av vinnerne fra de nasjonale konkurransene. Nye lag vil bli dannet, og oppgaven bygger videre på temaet i fra de to tidligere rundene, innovasjon. Likevel vil gjennomføringen av konkurransen være helt ny. Konkurransen vil foregå over 2 dager i en europeisk by, der de ulike lagene skal lage en komplett business plan. Businessplanen skal inneholde budsjett, plan for distribusjon, markedsføring, salg etc. for et fremtidig Henkel produkt. Aktørene skal forhandle med ulike avdelinger, markedsføring, finans, logistikk, salg. Representanter fra Henkel vil være delaktige i simuleringen, og studentene vil samarbeide tett med profesjonelle. Etter 2 dager vil et team bli kåret til vinner, der premien til hver enkelt er internship hos Henkel, i tillegg til reisegavekort.

### 3.1.2 Gjennomføring og organisering

Henkel Award skal utover faglige utfordringer være en mulighet for relasjonsbygging mellom studenter og selskapet. Henkels målsetting om å være "Employer of first choice" innebærer at de må øke attraktiviteten sin blant studenter. En spørreundersøkelse blant 108 europeiske økonomistudenter kom det frem at profesjonalitet, globalt og kjente merkevarer er hva som kjennetegner selskapet. "Employer of first choice" kom lengre ned på listen.<sup>87</sup>

1.runde av Henkel Award består kun av å sende inn bidrag til Henkel, og studentene har ingen direkte kontakt med representanter i selskapet. Samtidig kan studentene ha hatt kontakt med ulike representanter i løpet av bedriftspresentasjoner ved sitt universitet eller ved stand. Disse aktivitetene skal være et ledd i å styrke Henkels image som "Employer of first choice".

Henkel søker etter de beste studentene som fremtidig arbeidskraft, og ønsket kvalifiserte deltakere i Henkel Award. Dette innebærer at Henkel ønsker å få tilsendt CV sammen med lagets bidrag i fase 1. Hjemmesiden til Henkel<sup>88</sup> inneholder en liste over egenskaper og kvalifikasjoner som er ønskelige hos potensielle arbeidstakere. Aktuelle kandidater bør ha gode faglige resultater i tillegg til praksiserfaring i fra studentorganisasjoner eller andre bedrifter. Henkel forventer at aktuelle kandidater skal ha internasjonal erfaring, slik at selskapet kan være sikker på at kandidaten vil kunne arbeide sammen med kolleger i fra ulike nasjoner og med ulik bakgrunn. Engelsk er "corporate language". Henkel forventer at aktuelle kandidaters engelskkunnskaper er gode, da den forenkler kommunikasjon med ansatte. I Henkel Award vil der kun være mulig å se på faglige resultater og meritter slik som internasjonal erfaring, praktisk arbeid etc. i forhold til å godkjenne kandidatene. Personlige egenskaper vil bli målt senere i prosessen. I tillegg til veldefinerte egenskaper og faglige kunnskaper har Henkel definert hvilke universitet som er i deres målgruppe. I Europa inkluderte vi 21 mål universitet i 9 ulike land for arrangementet Henkel Award.<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> Business Project: Henkel Award (Vår 2006) Spørreundersøkelse foretatt for å kartlegge europeiske økonomistudenters ulike preferanser og kjennskap til rekrutteringsspill. Data tilgjengelig: Vedlegg 4

<sup>88</sup> Henkel (udatert): *Could it be you?*, tilgjengelig:  
[http://www.henkel.com/cps/rde/xchg/henkel\\_com/hs.xsl/125\\_COE\\_HTML.htm](http://www.henkel.com/cps/rde/xchg/henkel_com/hs.xsl/125_COE_HTML.htm) [2007 3.april]

<sup>89</sup> Henkel Award (20.april 2006) Kick-off meeting CEMS Business Project. Referat tilgjengelig: Vedlegg 3

Vår utforming av konkurransen innebærer at team velges ut som deltakere i 2.runde får mulighet til å få tilbakemelding i fra en egen Henkel mentor. Det er, etter hva vi vet, helt unikt at studenter allerede så tidlig i en rekrutteringskonkurranse får personlig tilbakemelding på sitt arbeid. Mentor er uavhengig av juryen som skal avgjøre hvem som vinner den nasjonale konkurransen. I tillegg til å presentere bidraget sitt foran en nasjonal jury, er Henkel Award designet slik at alle lagene blir inviterte til en sosial samling på slutten av konkurransedagen, hvor de ulike lagene får mulighet til å prate med sin Henkel mentor og andre representanter i fra selskapet. Under den sosiale samlingen vil der være enkel servering.

Den internasjonale finalen er i større grad basert på samspill mellom representanter i fra Henkel og studentlagene. Henkel representanter vil være delaktige i forhandlinger, i tillegg til at det hele tiden vil være HR-representanter som observerer de ulike teamene. Under den internasjonale finalen blir personlige egenskaper, ved siden av faglige evner målt. Henkel representanter vil blant annet se på studenters motivasjon og entusiasme i deres arbeid. Studenter bør ha driv og initiativ til å påta seg ansvar for å gjøre nødvendige handlinger og bidra positivt til resultatet av de oppgaver han/hun deltar i. Andre faktorer som vektlegges er blant annet overtalelsesevne og samarbeidsvilje. Ved siden av observasjoner og faglig innhold skal den internasjonale finalen ha en rekke sosiale arrangementer slik som sightseeing og middager, hvor studenter og Henkel representanter omgås i en mer uformell setting.

### 3.1.3 Budsjettramme

Henkel ønsker å satse på denne formen for rekrutteringskonkurranse. Budsjettet var på totalt 125 000 Euro. Det tilsvarer i overkant av 1 million norske kroner<sup>90</sup>. Hver lokale konkurranse hadde 10 000 euro i budsjett. Totalt definerte Henkel 9 ulike land, slik at totalt budsjett på runde 1 og 2 var 90 000 Euro. For å forenkle markedsføringen, besluttet vi å ha lik markedsføring i hvert land. Bakgrunnen for denne avgjørelsen er at Henkel er et globalt selskap som har lik selskapsprofil i alle land. Til tross for at merkenavn kan variere mellom ulike geografiske marked, har selskapet Henkel lik profil.

Den største utgiftsposten er markedsføring av konkurransen. Kostnader knyttet til å opprette en webside estimerte vi til 20 000 euro. Henkel har restriksjoner på antall hyperlinker på sin

---

<sup>90</sup> DnB Nor, beregning basert på valutakurs 27.mai 2007, 1 euro tilsvarer 8.3089 norske kroner. Valutakalkulator tilgjengelig: [https://www.dnbnor.no/markets/interaktive\\_verktoy/valuta/valutakalkulator.html](https://www.dnbnor.no/markets/interaktive_verktoy/valuta/valutakalkulator.html) [2007 27.mai]

hovedside henkel.com, og Henkel Award kunne ikke være link på selskapets hovedside. Vårt forslag var å opprette hyperlinker på hvert lands lokale HR side til en felles webside hvor man ville finne alt av aktuell informasjon. Samtidig kan vi her nevne at vi i prosjektgruppen ikke var fornøyde med denne løsningen. L'Oréal har profesjonelle hjemmesider. Selskapet har ikke vært villige til å dele kostnadsinformasjon med oss, men vi vet at hjemmesidene til L'Oréal er kostbare i drift. Likevel kan dette være en god investering da de aller fleste studenter benytter internett daglig. Det betyr at en profesjonell og attraktiv hjemmeside vil kunne være lønnsom i det lange løp, da den er mange studenter første møte med konkurransen. Vi ser markedsføring via internett som den viktigste kilden til å nå ut til studenter ved siden av poster og bedriftspresentasjoner på de ulike mål universitetene. Ca 40 000 euro blir benyttet til å lage poster og distribuere dem på de ulike universitetene. Samtidig oppfordret vi Henkel til å ha en stand på universitetene i forkant av bedriftspresentasjonen hvor der blir arrangert ulike konkurranser med effekter fra Henkel (cap, t-shirts, penner etc.) som premier. En slik event gir god oppmerksomhet til konkurransen.

Den nasjonale konkurransen, det vil si steg 2 av Henkel Award, krever utgifter til catering. I tillegg til å ha presentasjon for juryen blir der en sosial happening ved slutten av dagen. Da oppfordrer vi Henkel til å delta med hele juryen, i tillegg til de som har vært mentor for de ulike teamene. Kostnadene knyttet til catering budsjetterte vi til underkant av 30 000 euro for alle de ulike universitetene, 21 totalt. I tillegg til mat og drikke, anbefaler vi Henkel å gi bort en pose med Henkelprodukter. Studentene legger ned mye arbeid i slike konkurranser, og da er en liten gavepose en fin måte å si takk for innsatsen på til de ulike teamene.

Den internasjonale konkurransen hadde et eget budsjett på 35 000 euro, noe som skulle dekke organisering av finalen. Kostnadene skal dekke flyreise for 27 studenter, noe vi budsjetterte til ca 5 400 euro. Samtidig skal budsjettet dekke kost og losji de tre dagene studentene er i Barcelona. En stor utgiftspost er premiene til de tre vinnerlagene. Vinnerlaget skal, i tillegg til internship, få hvert sitt reisegavekort, gjeldende for 2 personer, til en verdi av 2 000 euro. 2. og 3. plass skal få gavekort på 150 euro hver. I tillegg skal hver deltaker få en pose med gratisprodukter i fra Henkel, konstruktive tilbakemeldinger og jobbintervju dersom man er interessert i det.



## 3.2 Schibsteds casekonkurranse

Casekonkurransen Schibsted arrangerte var en del av Schibsted Mediadag. Schibsted <sup>91</sup> arrangerte Mediadag 15.september 2006 ved NHH. Dette er et pilotprosjekt og en del av en 3 års samarbeidsavtale mellom Schibsted og NHHS. Mediadagen skal være en årlig happening på NHH, og inneholder flere ulike aktiviteter. Formålet med Mediadagen og den tilhørende casekonkurransen er å få større fokus på Schibsted som mulig arbeidsplass, og de mulighetene man har innenfor konsernet. Schibsted benyttet Mediadagen ved NHH som del av sin "employer branding" strategi. <sup>92</sup>

### 3.2.1 Beskrivelse av Schibsted casekonkurranse

Schibsteds casekonkurranse er et pilotprosjekt, og er følgelig en helt ny erfaring for bedriften. Schibsted casekonkurranse bestod i å lage minst én mobilside. Schibsted ønsker å involvere studenter i sine kreative prosesser og inviterte dem derfor til en idékonkurranse. Casekonkurransen var en lagkonkurranse, med grupper bestående av inntil tre personer. Alle NHH-studenter kunne delta. De tre beste bidragene ble trukket ut til å presentere foran juryen på Mediadagen, hvor lagene kjempet om en tur for 3 til Paris.

Oppgaven bestod i å tegne minst et mobilskjerm bilde slik det vil se ut for en bruker. Laget skulle vise mobilsidens innhold og de viktigste funksjonene forretningsideen bygget på. Spørsmålene som skulle besvares var; hva er tjenesten, hvordan skal man tjene penger på den og hvem er målgruppen?

Interessen blant NHH studentene var god og Schibsted fikk den responsen de hadde forventet. I alt var der rundt 40 personer som deltok i casekonkurransen fordelt på ulike lag bestående av 1-3 personer. Om interessen rundt konkurransen vil øke i fremtiden er i følge Schibsteds representant, Andreas Thorsheim, uvisst.

---

<sup>91</sup> Schibsted er et skandinavisk mediekonsern med ambisjoner om å bli ledende i Europa. Schibsted har 7 500 ansatte i 19 land, og er til stede innen mediene avis, film, online, mobil, bøker og magasiner. For å sikre fortsatt vekst i en konkurransepreget bransje er de avhengig av å knytte til seg selvstendige og innovative medarbeidere med ekte interesse for media.

Kilde: Schibsted (udatert), *Vi skaper morgendagens medier. 1 dag.*, tilgjengelig: [http://www.schibsted.no/\[2007 27.mai\]](http://www.schibsted.no/[2007 27.mai])

<sup>92</sup> Schibsted (15.09.2006) Samtale med Andreas Thorsheim. Referat tilgjengelig: Vedlegg 1

### 3.2.2 Gjennomføring og organisering

Som nevnt var casekonkurransen en del av Mediadagen. I løpet av Mediadagen hadde Schibsted stand ved inngangspartiet på NHH, der studenter kunne ta kontakt med ansatte i Schibsted for en prat. Standen inneholdt gratisseksemplarer av ulike aviser (produkter fra Schibsted), brosjyrer og snacks. Mediadagens slogan lød ”Få en smakebit av hva som skjer i mediaverdenen!”. Arrangementet bestod av tre ulike foredrag, der Schibsted ønsket ”å gi et innblikk i de varierte arbeidsoppgavene og personlighetene som finnes i deres arbeidshverdag” fortalte Andreas Thorsheim. Foredragene hadde hver en times varighet, og ble holdt i et av skolens auditorium. De ulike foredragstemaene var ”Kampen om næringslivsnettsteder” ved Hans Christian Vadseth fra N24.no, ”Søkemotorkrigen – kan et norsk medieselskap ta opp kampen mot Google?” ved Mikal Rohde, og til sist holdt Kadafi Zaman et foredrag med tittelen ”Fra den mørke siden av journalistikken”.

Parallelt med foredragene foregikk casekonkurransen for studenter. Denne casekonkurransen var markedsført i forkant av Mediadagen. Finalen for casekonkurransen var fredag 15.september, og vinnerne ble kåret etter foredragenes slutt klokken 16.00. Mediadagen ble avsluttet med vin og ”mingling” i Kjelleren ved NHH. Dette var en mulighet for studenter å komme i kontakt med og prate med ansatte ved Schibsted. Schibsted krevde at studentene hadde deltatt på minst et foredrag for å kunne delta på ”minglingen”.

Et av premissene i avtalen med NHHS er at det ikke skal være rekruttering på Mediadagen. Samtidig var søknadsfristen for sommer internship og traineeship satt til begynnelsen av oktober 2006, noe som betyr at interessante studenter og gode bidrag i casekonkurransen ble lagt merke til i forhold til det. I motsetning til Henkel, ønsker ikke Schibsted å skille ut kandidater med hensyn på faglige prestasjoner og personlige egenskaper i casekonkurransen. I følge Andreas Thorsheim satset de på å få inn så mange mulige bidrag som mulig.

Samtidig er det verdt å merke seg at det norske mediekonsernet er blitt en svært attraktiv arbeidsgiver som er vanskelig å få innpass hos. Schibsted har et velutviklet traineeprogram, med opptak to ganger årlig, mens opptak til sommer internship skjer en gang årlig. Hvert år søker ca 1 000 nyutdannede økonomer, sivilingeniører og andre unge, arbeidsomme mennesker med høyere utdanning seg til traineeprogrammet. Det er kun 20 av søkerne som slipper gjennom nåløyet. Schibsteds traineeprogram ble etablert i 1997, og har så langt tatt inn 100

traineer. Kandidatene må ha høyere økonomisk utdanning, gjerne innen økonomiske eller tekniske fag, helst i fra et prestisjeuniversitet, med gode karakterer. Der gis tilleggspoeng for fremmedspråkkunnskaper utover engelsk. En aktuell kandidat bør i tillegg ha god sosial intelligens. Schibsted mener at mangelfulle sosiale evner blir avslørt gjennom flere intervjurunder. En aktuell traineekandidat bør dessuten kunne vise til utenomfaglig engasjement og drivkraft i tillegg til gode faglige resultat. Dette kan være tillitsverv i en organisasjon, deltatt i teater- eller revygrupper eller drevet studentpolitisk virksomhet. I følge konsernsjef Kjell Aamot forteller det noe om ”arbeidskapasitet utover det vanlige hvis du engasjerer deg sterkt i noe utenfor studiet og likevel klarer å få gode karakterer”.<sup>93</sup>

Schibsted har såkalte målgruppeuniversitet, og det er her de ønsker å arrangere casekonkurransen. I tillegg til NHH inngår studiet industriell økonomi ved NTNU og økonomistudiet ved BI i Sandvika i målgruppen. På sikt kan det være muligheter for å arrangere casekonkurranser mellom universitetene. En annen mulighet er å forlenge casekonkurransen og la den gå over flere dager. Schibsted rekrutterer hovedsaklig i Norge og Sverige. Konseptet casekonkurranse kan muligens, i følge Thorsheim, brukes i Sverige. Samtidig er ikke Schibsted like kjent merkenavn i Sverige som i Norge. I Sverige kjenner de fleste merkevarerne til Schibsted, uten at de er klare over at Schibsted er eierne. Det er derfor viktig å profilere seg noe annerledes i Sverige enn i Norge.

### 3.2.3 Kostnader i tilknytning til casekonkurransen

Casekonkurransen opplyses å være bemanningsvennlig og spennende. Jeg har ikke nøyaktige opplysninger om casekonkurransens budsjett. I løpet av Mediadagen var der kostnader knyttet til stand, foredrag, ”mingling” etc. Kostnader knyttet til selve casekonkurransen bestod hovedsakelig i markedsføring. Schibsted hadde en to-siders annonse i Bulle.<sup>94</sup> I tillegg ble der opprettet en egen hjemmeside for casekonkurransen. Casekonkurranse ble presentert på bedriftspresentasjonen som Schibsted arrangerte på NHH noen uker i forkant av Mediadagen. Der var også diverse plakater på NHH i forkant av Mediadagen som inkluderte informasjon om casekonkurransen. Konkurransen kunne, i likhet med Henkel Award, friste med reise som

<sup>93</sup> Eckblad, Bjørn (04-09.04.2007): ”Fra sjefsskolen til sjefsstolen” i Dagens Næringsliv

<sup>94</sup> K7 Bulletin (torsdag 31.august 2006) årgang 43, Nr 07, s 28 – 29, tilgjengelig: <http://www.nhhs.no/underutvalg/bulle/bullenews/forside/gamle/0607.pdf> [2007 5.april]

førstepremie. Vinnerlaget vant tur i tre dager for tre personer til Paris. Andre og tredje premie var årsabonnement på Aftenposten, et av mange produkter Schibsted står bak.

# Vinn tur for tre til Paris!

Les mer på  
[www.schibsted.no/case](http://www.schibsted.no/case)

“Lag en forretningsidé for  
mobiltelefon og vinn tur til Paris”



Schibsted inviterer til  
Casekonkurranse for studenter  
ved NHH - vinn tur til Paris!

*Bildetekst: Utdrag av annonse i K7 Bulletin (torsdag 31.august 2006)*

## 4. Analyse

En analyse ordner data på en slik måte at eventuelle mønstre trer fram.<sup>95</sup> Analysen baserer seg på den teorien jeg har presentert i oppgaven i forhold til de empiriske studiene i kapittel 3. Noe av informasjonen i analysen er ekstern, som kan medføre at oppgaven inneholder svakheter.

I kapittelet vurderer jeg både Henkel Award og Schibsted casekonkurranse i lys av Klabbers sosiologiske spillteori. Da tenker jeg særlig med hensyn på figuren ”Rammeverk for klassifisering av spill”. I tillegg ønsker jeg å klassifisere de to ulike spillene slik Klabbers modell gir mulighet for. Helt til sist i analysen vil der være et avsnitt som tar for seg ulikhetene mellom Henkel Award og Schibsted casekonkurranse. Dette gjelder både med hensyn på Klabbers sosiologiske spillteori, i tillegg til selskapenes utvelgelsesprosess. Berthon et. al (2005) hevder at der kan være krysskulturelle forskjeller i hva arbeidssøkende blir tiltrukket av. Jeg vil ta en nærmere kikk på de to selskapenes generelle krav til arbeidssøkeres kvalifikasjoner. Utgangspunktet vil være Hofstede og hans analyse av Norge og Tyskland, og undersøke om disse dataene kan være grunnlag for å forklare eventuelle kulturforskjeller mellom de to selskapenes krav til arbeidssøkere.

### 4.1 Henkel Award - et nytt rekrutteringsverktøy

Nedenfor vil Henkel Award bli presentert i forhold til andre rekrutteringsspill på det europeiske markedet. Utarbeidelsen av Henkel Award ble basert på en analyse av de ulike spillene som allerede var på markedet. Samtidig har jeg forsøkt, med utgangspunkt i Klabbers sosiologiske spillteori, å undersøke om Henkel Award er et spill eller ikke.

#### 4.1.1 Henkel Awards posisjonering i det europeiske markedet for rekrutteringsspill

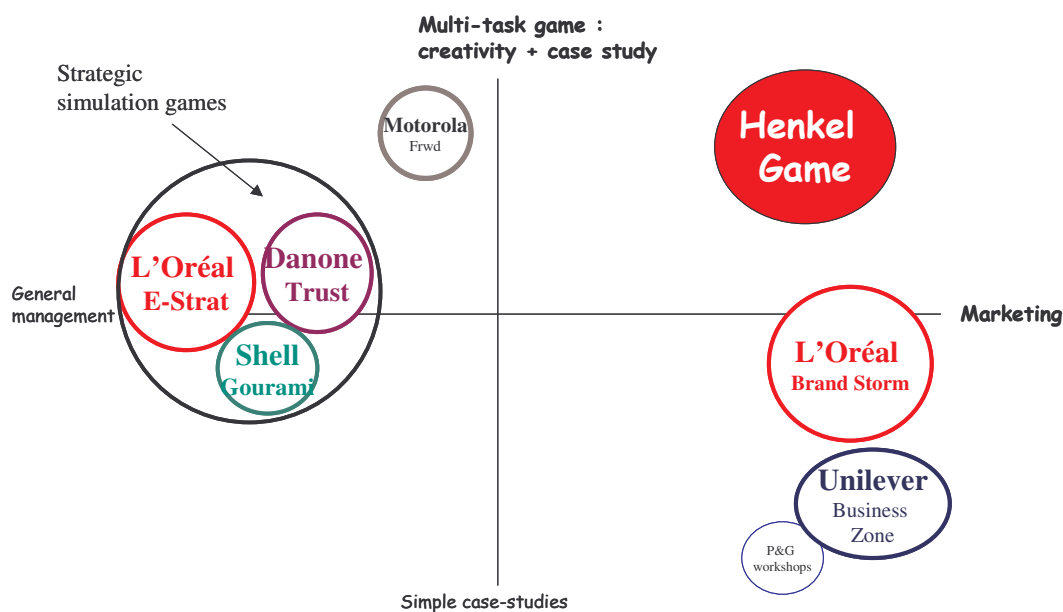
Henkel Award skulle være annerledes enn andre rekrutteringsspill. I Europa finnes der allerede flere etablerte og kjente spill. En analyse av markedet for rekrutteringsspill i Europa er oppsummert i figur 4. Jeg understreker at i vår analyse er bare et utvalg av rekrutteringsspill

---

<sup>95</sup> Repstad (1991), s 79

tatt med. Vi har blant annet ikke inkludert bedrifter som arrangerer casekonkurranser, med unntak av Henkels definerte konkurrenter innenfor sin bransje. De tøffeste konkurrentene til Henkel i markedet for rekrutteringsspill er L'Oréal, Procter & Gamble og Unilever. L'Oréal er særlig et veletablert merkenavn for rekrutteringsspill hos europeiske økonomistudenter. L'Oréal har to kjente varianter av rekrutteringsspill på markedet. I følge Henkel er konkurrentene deres et steg foran dem i kampen om å tiltrekke de beste studentene.

I vår analyse delte vi det europeiske markedet for rekrutteringsspill inn etter to ulike akser: x-aksen ser på fagfelt (general management vs marketing) og y-aksen tar for seg type oppgave/utfordringer (case-studier vs multi-task spill: med fokus på blant annet kreativitet og case-studier).



Figur 4: Rekrutteringsspill for økonomistudenter på det europeiske markedet<sup>96</sup>

L'Oréal har satset på både et marketingpreget spill og et strategisk management spill. L'Oréal E-strat challenge 7 er et webbasert strategispill for studenter over hele verden. Konkurransen er inndelt i fire faser, hvorav de tre første foregår på internett. I løpet av spillets varighet på to måneder skal studentene ta viktige beslutninger på vegne av et virtuelt kosmetikkselskap. Målet er å oppnå høyest mulig aksjeverdi på lagets portefølje av produkter. Konkurransen er kjent over hele verden. Da den femte utgaven startet høsten 2006 var mer enn 36 000 studenter i fra 124 land og 2 190 universitet registrert i spillets første runde. Alle lag som registrerer seg

<sup>96</sup> Business Project (Vår 2006): Figuren er basert på egen analyse og er egen komposisjon

får være med i første runde, opplyser personalsjef Hildegunn Bendiksen i L'Oréal.<sup>97</sup> Vi kan se ut i fra figuren at L'Oréal E-strat challenge 7 er posisjonert i samme område som Danone Trust og Shell Gourami. Nedenfor vil også disse to bli beskrevet. L'Oréal E-strat challenge er det spillet med absolutt størst oppslutning verden over, og derfor har vi definert denne sirkelen som den største.

I tillegg til L'Oréal E-strat challenge er L'Oréal Brandstorm godt kjent blant internasjonale økonomistudenter. L'Oréal Brandstorm er en markedsføringskonkurranse som gir studenter mulighet til å inneha rollen som brand manager. Oppgaven består i å utforme og designe markedsføringen for et spennende internasjonalt L'Oréal brand. Konkurransen forutsetter at laget er sammensatt av studenter i fra samme universitet. Teamet skal analysere trender og utvikling i kosmetikkmarkedet. Med dette som utgangspunkt skal man utvikle en original markedsføringsstrategi og samarbeide med et reklamebyrå som skal utforme deres kampanje. Vinneren av den nasjonale konkurranse får mulighet til å konkurrere mot andre nasjoner i den internasjonale finalen i Paris.<sup>98</sup>

Procter & Gamble (P&G) arrangerer workshops på ulike mål universitet, i hovedsak i Europa. En workshop er en seminarform som søker å belyse, klargjøre eller skape nytenkning rundt et tema.<sup>99</sup> P&G workshops arrangeres i samarbeid med faglig opplegg på universitet. Inntil nå har ikke P&G gjort sine case-studier til konkurranser som er tilgjengelige for alle. I stedet brukes workshopene som del av markedsføring av selskapet til et knippe studenter. Workshopene består av flere case som er tatt ut ifra virkelige hendelser i P&G. Studentene får muligheter til å arbeide med casene og presentere dem foran en jury bestående av P&G ansatte. Tidsbruken for å løse casene varierer mellom hver workshop, og kan være i fra 1 time til en hel ettermiddag. For å oppsummere workshopen presenterer P&G sin løsning på caset og til slutt blir et team kåret til vinner av casestudieskonkurransen.<sup>100</sup>

Unilever Business zone er et rekrutteringsspill som kun arrangeres i enkelte europeiske land. Dette er også et markedsføringsspill med case-studier. I likhet med P&G er ikke disse case-

<sup>97</sup> Nordseth, Kari (01/2007): "Med en hånd på arbeidskontrakten" i Kaleidoskopet

<sup>98</sup> L'Oréal(udatert): *L'Oréal Brandstorm* 2007, tilgjengelig: <http://www.brandstorm.loreal.com/Cand/index.html> [2007 3.april]

<sup>99</sup> Lillebø (2005)

<sup>100</sup> Procter & Gamble arrangerte workshop i forbindelse med CEMS Nordic Forum: *International Marketing and Brand Management*, 30.09.2006. Egen erfaring.



studiene åpne for alle, men gjelder for studenter som studerer på definerte mål universitet. Gjennomføringen av Unilever Business zone likner P&G, men er i enda større grad rettet mot rekruttering. Dette forklarer hvorfor vi har posisjonert Unilever Business zone som en større konkurrent enn P&G.

De videre konkurrentene blir her kort nevnt. Hvert år arrangerer Shell Gourami Business Challenge. Det opprinnelige formålet med arrangementet var å plukke ut en håndfull studenter som skulle planlegge oljeproduksjon i det fiktive landet Gourami. Gruppen skulle koordinere de like avdelingsprosjektene inn i et fullstendig forslag, som de skulle presentere for Shell representanter på slutten av uken. I 2006 samlet prosjektet 40 studenter i fra flere land, som arbeidet med et liknende prosjekt en uke i Portugal. Utvelgelsesprosessen skjer gjennom søknad med CV og motivasjonsbrev til Shell.<sup>101</sup>

Danone Trust er også et internasjonalt management spill som gir studenter mulighet til å håndtere multiple aspekter som de vil kunne treffe i en fremtidig jobb hos Danone. Spillet er en del av selskapets ”campusaktiviteter”. Hvert lag skal sette opp en treårig strategi for en divisjon i Danone Gruppen. Teamets viktigste oppgave er å få støtte i fra selskapets ulike stakeholders, samtidig som man skal oppnå lønnsom drift.<sup>102</sup>

Motorola Forward er et rekrutteringsspill som åpner for at studenter skal designe et nytt fremtidig produkt for Motorola. Også denne konkurransen er organisert i lag. Vi har definert konkurransens posisjonering som multi-task, av den grunn at oppgaven er løst definert og gir masse rom for kreativitet og nye løsninger i fra studentlagene.<sup>103</sup>

Med utgangspunkt i den posisjoneringen vi har gjort fant vi ut at der fantes ingen rene marketingspill hvor der er flere faktorer som spiller inn. Derfor bestemte vi oss for å satse på et rent marketingspill med varierte oppgaver. I avsnittet som følger kommer en detaljert beskrivelse av Henkel Awards ulike faser.

---

<sup>101</sup> Shell (udatert): *Gourami Business Challenge - What's it all about?*, tilgjengelig: [http://www.shell.com/home/Framework?siteId=careers-en&FC2=/careers-en/html/iwgen/student\\_graduate/gourami/introduction/zzz\\_lhn.html&FC3=/careers-en/html/iwgen/student\\_graduate/gourami/introduction/dir\\_gourami\\_13092006.html](http://www.shell.com/home/Framework?siteId=careers-en&FC2=/careers-en/html/iwgen/student_graduate/gourami/introduction/zzz_lhn.html&FC3=/careers-en/html/iwgen/student_graduate/gourami/introduction/dir_gourami_13092006.html) [2007 3.april]

<sup>102</sup> Danone Trust (udatert): *Trust Experiences*, tilgjengelig: <http://trustbydanone.com/testimonials.htm> [2007 3.april]

<sup>103</sup> Motorola: Markedsføring Motorola Forward ved Universität zu Köln våren 2006, ingen tilgjengelig dokumentasjon.



### 4.1.2 Analyse og klassifisering av Henkel Award

I dette avsnittet skal jeg benytte meg av Klabbers rammeverk for klassifisering av spill. Jeg ønsker, ved hjelp av rammeverket, å finne ut hvilken type spill Henkel Award er.

Henkel Award er et sosialt system, og jeg starter analysen med utgangspunkt i syntaks, altså den praksis spillet har. Her ønsker jeg å se syntaks i forhold til aktører, regler og ressurser i Henkel Award. Det er studenter og Henkel personale som er aktører i spillet. Studentene er spillere i første steg, mens i andre og tredje steg er både studenter og Henkel personell med som spillere. I utgangspunktet består hvert lag av 3 studenter. Antall lag av studenter reduseres mellom hvert steg, mens antall av Henkel personell som deltar øker for hvert steg. I første runde er det et fåtall Henkel representanter som bestemmer hvem som er kvalifisert til neste runde. I den nasjonale konkurransen skal Henkel både stille med mentorer for de ulike lagene og en nasjonal jury. I tredje runde er flere Henkel ansatte definerte med ulike roller i spillet, i tillegg til at det er en internasjonal jury.

Spilletts regler er enkle. I første steg skal hvert lag levere en poster/mood board/story board i maksimal størrelse A3. I tillegg skal hvert lag gi en kort beskrivelse av prosjektet i et Word dokument, maks lengde er 3 A4 sider. I andre fasen er det slik at lagene skal forberede en PowerPoint presentasjon hvor de presenterer svar på de definerte spørsmål i oppgaven. I tredje steg, den internasjonale finalen, er reglene mindre definerte, her skal man forhandle med ulike representanter for å få best mulig distribusjon og markedsføring av produktet. I en forhandlingssituasjon er det ikke klare regler, og hvert enkelt lag må finne sin måte å komme frem til beste løsning på. Sluttproduktet i tredje steg skal være en presentasjon på PowerPoint av hele businessplanen. De involverte ressursene i første og andre runde vil i hovedsak være datamaskin og ulike programvarer på den som PhotoShop, Word og PowerPoint. I andre runde skal hvert lag presentere sitt forslag, og det vil foregå på et rom på lagets universitet. I tredje runde er ressursbruken større. For det første foregår konkurransen i en europeisk storby hvor Henkel har kontor. Konkurransen skal foregå på et Henkel kontor, hvor hvert lag vil få sin definerte arbeidsplass med nødvendig utstyr som datamaskin, internett etc. I tillegg skal lagene forhandle, og må i den sammenheng stadig bytte arena, dvs. at de må oppholde seg i ulike rom i bygget.

Neste del av analysen har utgangspunkt i semantikk, altså den generelle tolkningen av spillet. Semantikk sees i forhold til aktører, regler og ressurser i Henkel Award. Aktørenes rolle er

viktig for å forstå semantikken i spillet. Studentenes rolle er å være product manager. Henkel personalet har ulike roller i ulike steg av spillet. Etter første steg skal representanter fra Henkel bestemme hvem som får lov til å delta i andre steg, maksimalt 10 lag per mål universitet. I andre steg er noen Henkel representanter veiledere for product managers, i tillegg til at der er en uavhengig jury som velger ut vinnerlaget av nasjonal konkurranse. I siste steg av spillet er Henkel ansatte inndelt i ulike roller: distributører, pr-medarbeidere, salgspersonell, finansdirektører etc. Aktørenes rolle skal gjøre spillet så autentisk og virkelighetsnært som mulig. Studentene, altså product managers, skal få erfare hvilke problemer man kan møte på i arbeidet med å lansere et nytt produkt på markedet. Reglene som er knyttet til aktørenes rolle avhenger av hvilket steg av konkurransen man er i. I første steg er der få, men klare definerte regler i forhold til innlevering av oppgaven. I andre steg i konkurransen er der formelle krav i forbindelse med kontakten mellom studentene og Henkel mentor, hvert lag får kun en veiledning. I tillegg har studentene tidsbegrensning på presentasjonen foran Henkel juryen. I tredje fase vil der være tidsbegrensninger i presentasjon av businessplan. I tillegg må hvert lag sette opp sine egne møteplaner med de ulike representantene i fra finans, markedsføring etc. Her har man ikke noen formelle krav, men hvert møte bør ikke vare lengre enn 1 time. Under semantikk er ressursene delvis definert av reglene, i alle fall i første og andre runde, hvor kun datamaskin og lokal på universitet er definerte ressurser. I tredje runde er ressursbruken større, og representantene for de ulike retningene salg, markedsføring, distribusjon, finans etc. befinner seg innenfor spillets rom. Samtidig er ikke disse tilgjengelig for alle samtidig, og må på den måten bookes av hvert enkelt lag. Hvert lag bestemmer også hvor mange representanter som skal være til stede på de ulike møtene. Følgelig er ressursbruken i tredje runde i liten grad definert av formelle regler.

Til sist i analysen skal vi se på pragmatikk, altså metoden som er benyttet for å designe, sette i gang og arrangere spillet. Pragmatikk og aktører ser på spillets mål. Jeg mener spillets mål er både allopoietic og autotelic. Allopoietic betyr at man vektlegger trening av aktørenes evner. Dette mener jeg er tilfelle i alle rundene av spillet, hvor analytiske evner og intuisjon er viktige for å kunne lykkes. Samtidig åpner særlig tredje runde for kreativ oppgaveløsning da man må forholde seg til mange ulike representanter som man kan forhandle med. På den måten er også målet med spillet autotelic, det åpner for flere mulige løsninger. Henkel Award har som mål å finne arbeidere som har de egenskaper som skal til for å lykkes som arbeidstaker i Henkel. Samtidig er der liten direkte overføring av kunnskap i fra Henkel til spillerne. Læringen oppstår i interaksjon mellom spillerne i ulike faser av spillet. Kunnskapen kommer som følge av

meningsprosesser innad i teamet eller mellom teamet og Henkel representanter. Når det gjelder pragmatikk og reglebruk er denne ulik i forhold til hvilke faser i spillet man befinner seg i. I hver fase er det dommere i fra Henkel som avgjør hvilket bidrag som er best. Samtidig er der i fase 2 og 3 mentorer og representanter i fra ulike avdelinger som er med på å overholde reglene. Jeg anser spillet for å være rimelig åpent, da kun formatet på de ulike besvarelsene er definerte, men ikke innholdet. Der finnes ingen fasitsvar i spillet. Med hensyn på ressurser og pragmatikk er ressursene i de ulike stegene definerte av Henkel. Det er Henkel som er tilrettelegger i runde 2 og 3. Studentene skal få dekket alle kostnader som er knyttet til den internasjonale finalen, og Henkel vil ta seg av bestilling av flybillett, overnatting etc.

En analyse av Henkel Award kan nå hjelpe oss til å klassifisere spillet. Kriteriene for gaming er at aktører, regler og ressurser er eksplisitt definert. Jeg mener det er tilfelle i Henkel Award. Aktører er studenter og Henkel personalet. Reglene varierer mellom hvert steg, men der er regler som man må ta hensyn til i hvert steg. Også ressursene er definerte i de ulike fasene, der er flest ressurser involvert i tredje fase. Oppsummert betyr dette at Henkel Award er gaming.

Videre må vi avgjøre i hvilken grad spillet er åpent eller lukket. Dette avgjøres med å se på reglementet. Jeg har ovenfor argumentert for at første og andre steg har formelle regler, mens tredje steg i mindre grad har formelle regler. Derfor vil jeg oppsummere Henkel Award som et behavioral simulations game. Dette innebærer at der verken er rigide regler spill eller et helt fritt spill. Henkel Award har et reglement man må ta hensyn til, i noen faser er disse mer rigide enn i andre faser, med unntak av tidsbruk på presentasjoner – som er rigid i alle faser. Følgelig konkluderer jeg med at spillet er et middels åpent spill, middels rigid-reglement spill – og derfor et behavioural simulations.

## 4.2 Schibsted casekonkurranse

Dette avsnittet, vil i likhet med avsnittet om Henkel Award, se på Schibsted casekonkurransen i forhold til den teorien som er blitt presentert tidligere i oppgaven. Først i avsnittet vil der blir en presentasjon av casekonkurransen og dens posisjon på det norske markedet for konkurranser. Videre skal jeg se Schibsted casekonkurranse i forhold til Klabbers sosiologiske spillteori.

### 4.2.1 Schibsted casekonkurranse i forhold til det norske markedet for casekonkurranser

Stadig flere internasjonale bedrifter arrangerer casekonkurranser for studenter. I forhold til det europeiske rekrutteringsspillmarkedet vet norske økonomistudenter lite om deres mange muligheter.<sup>104</sup> Samtidig har man også i Norge sett at casekonkurranser blir stadig mer populært. Det er samtidig viktig å bemerke forskjellen på casekonkurranser og simulasjon. Langholm og Holmesland (1967) har skrevet at der ikke er noen dynamikk som følge av en serie med beslutninger i casestudies. Jeg skal se mer på kritikk på casestudier i avsnitt 4.3.1.

Som nevnt ovenfor er der flere bedrifter som arrangerer casekonkurranser i Norge, og jeg ønsker å se nærmere på dem som er markedsført ved NHH høsten 2006/våren 2007. I tillegg til L'Oréal E-strat challenge og Schibsted kjenner jeg til Deloitte og KPMG International case competition. Begge de to sistnevnte er internasjonale konsulent- og revisjonsselskaper, og er i et annet marked enn hva Schibsted er. Heller ikke L'Oréal og Schibsted er i samme bransje.

L'Oréal E-strat challenge er kjent over hele verden. I Norge er det kun L'Oréal E-strat challenge og KPMG International case competition som har blitt arrangert tidligere. Tidligere har jeg beskrevet L'Oréal E-strat challenge som et multitask spill, hvor studentene må ta viktige beslutninger på vegne av et virtuelt kosmetikkselskap. Målet er å oppnå høyest mulig aksjeverdi på lagets portefølje av produkter. KPMG International Case Competition ble i år arrangert for tredje gang i Norge og er blitt en årlig konkurranse. Oppgavene krever at studentene har innblikk i både finans, markedsføring, regnskap, strategi etc.<sup>105</sup> Nytt av året var at studentene måtte søke individuelt til konkurransen, tidligere har det vært i lag. Denne endringen til individuell påmelding kan i følge tidligere case-deltaker Philip Tyman ha sammenheng med at konkurransen vil bli tettere knyttet til rekruttering. KPMG får på denne måten sette sammen lag etter eget ønsket, og laget vil bestå av studenter med ulike ferdigheter.

106

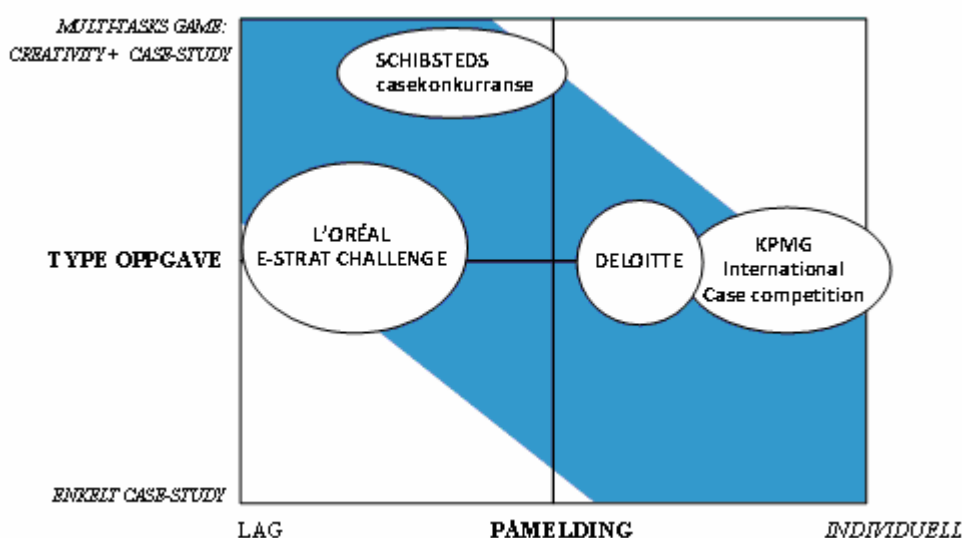
<sup>104</sup> Business Project: Henkel Award (Vår 2006) Funn: Ingen av de spurte norske økonomistudentene visste hva et rekrutteringsspill gikk ut på. Denne spørreundersøkelsen har jeg dessverre ikke tilgjengelig lengre.

<sup>105</sup> Folkestad, Siri (20.03.2007): *NHH-studenter til Sør-Afrika* i Paraplyen, tilgjengelig: <http://paraplyen.nhh.no/cgi-bin/paraplyen/imaker?id=19616> [2007 3.april]

<sup>106</sup> Nordseth, Kari (01/2007): "Med en hånd på arbeidskontrakten" i Kaleidoskopet

Deloitte arrangerer sin første casekonkurranse i år, og bedriften begrunner arrangementet med at de ønsker å profilere seg og knytte studentkontakter. Rekrutteringsprosessen til konkurransen er omfattende og grundig. Studenter kan søke via internett, og de beste kandidatene blir innkalt til intervju. Totalt er det fem norske studenter som får være med i konkurransen. Casekonkurranse arrangeres i Sveits i tett samarbeid med anerkjente IMD (Institute for Management Development) i Lausanne. Caset er multidisiplinært, noe som betyr at studentene skal få innblikk i alle Deloitte's forretningsområder. Studentene får 3 dager til å arbeide med caset. Og løsning skal presenteres for et dommerpanel siste kvelden.<sup>107</sup>

Dersom vi antar at det i alt er fire spill som er tilgjengelige for NHH-studenter kan vi oppsummere disse i følgende tabell. De fire spillene kommer i fra tre ulike bransjer, har ulike type påmelding (lag og individ), fokuserer på ulike oppgaver (multitask vs case-studies). Figuren bør se noenlunde slik ut:



Figur 5: NHH-studenters marked for casekonkurranser/spill<sup>108</sup>

#### 4.2.2 Analyse og klassifisering av Schibsted casekonkurranse

Dersom man ser på Schibsted casekonkurranse i forhold til Klabbers spillteori, skal jeg forsøke å klassifisere hva slags type spill dette er. Jeg starter med syntaks, altså den praksis casekonkurransen har. Med hensyn på aktører er det i Schibsted casekonkurranse kun studenter

<sup>107</sup> Nordseth, Kari (01/2007): "Med en hånd på arbeidskontrakten" i Kaleidoskopet

<sup>108</sup> Egen komposisjon: Figuren er basert på egen analyse og er egen komposisjon

som er aktører, mens der er en jury i Schibsted som avgjør hvem som vinner. Antall studenter varierer mellom lag, som maksimalt kan bestå av 3 deltakere. Når det gjelder regler finnes der en mengde definerte regler. Løsningen av casekonkurransen skal blant annet sendes inn på et definert skjema, i tillegg til at man har noen sider disponibelt til å tegne selve mobilsiden. Evalueringen vil bestå av en bestemt jury. Ressursene som er nødvendige for å utøve spillet er Internett ved levering. I konkurransen er det om å gjøre å være kreativ, for så å sende sine tanker og ideer inn på skjema via e-post. Tre finalelag skal presentere forslaget sitt for en jury, og kan da benytte seg av datamaskin og PowerPoint.

Når det gjelder semantikk, som ser på selve betydningen av spillet, er aktørenes rolle absolutt viktig her. Som nevnt tidligere i analysen er det kun studentene som er aktive spillere i casekonkurransen. De har som oppgave å komme opp med en helt ny forretningsidé til en mobilside. Reglene er like for alle som deltar, og her igjen referer jeg til svarskjema og begrensning på antall ord i besvarelsen (maks 250 ord). Deltakerne er nødt til å forholde seg til dette da omstendelige svar ikke premieres. Ressursene er ikke mange, her er det opp til deltakerne å finne ut en idé som kan utføres på mobil, og være vel egnet til det.

Pragmatikken i spillet, altså design, utforming og arrangement, har følgende punkter. Når det gjelder aktører og målet konkurransen har for dem, mener jeg her at dette er et autotelic spill. Spillet legger som kriterium at laget har en kreativ løsning på oppgaven. I casekonkurransen er det liten interaksjon mellom studentene og Schibsted, samtidig er spillerne avhengige av fruktbare meningsprosesser innad i laget for å komme opp med en god besvarelse. Når det gjelder casekonkurransens regler mener jeg disse er veldefinerte, og idet besvarelsen leveres følger dommerne opp bidraget. De lagene som ikke har overholdt reglene, vil heller ikke bli premierte. Jeg anser derfor spillet som lukket, såkalt rigid-reglement spill. Ressursbruken i casekonkurransen består i hovedsak av datamaskin og gode ideer, og er lite ressurskrevende.

Denne analysen av Schibsted casekonkurranse leder meg til klassifisering av spillet. Jeg mener at til tross for at der ikke er mange ressurser involvert i konkurransen, er aktører, ressurser og regler eksplisitt definert. Dette oppfyller kravene til at man kan kalle Schibsted casekonkurranse for gaming. Jeg har allerede diskutert at spillet er meget styrt av sitt strenge reglement, og følgelig konkluderer jeg med at Schibsted casekonkurranse er et rigid-rule game.

## 4.3 Henkel Award versus Schibsted case konkurranse

Dette avsnittet skal ta for seg likheter og forskjeller mellom Henkel Award og Schibsted casekonkurranse. Analysen skal ta utgangspunkt i hvordan spillene ble klassifisert med hensyn på Klabbers sosiologiske spillteori. Videre skal jeg se nærmere på de ulike selskapenes rekrutteringsstrategi med hensyn på potensielle arbeidssøkeres kvalifikasjoner og personlige egenskaper. Til slutt i avsnittet ønsker jeg å se på selskapene i forhold til Hofstedes kulturdimensjoner. Da begge selskapene opererer i flere markeder, tar jeg utgangspunkt i landene hvor selskapene har hovedkontor. Henkel, med hovedkontor i Düsseldorf, klassifiseres lik Tyskland. Schibsted er et norsk mediakonsern med hovedkontor i Oslo, og klassifiseres lik Norge.

### 4.3.1 Forskjeller og ulikheter mellom Henkel Award og Schibsted case konkurranse

Både Henkel Award og Schibsted casekonkurranse ble klassifiserte innenfor kategorien gaming. Hovedforskjellen mellom de to konkurransene er regelbruken. Etter min mening er Schibsted casekonkurranse preget av flere fastlagte rammer i forhold til Henkel Award. Likevel ønsker jeg å se nærmere på forskjellene mellom de to konkurransene. Praktiske forskjeller med hensyn på gjennomføring er der. Schibsted har kun 1 fase, mens i Henkel Award er der totalt 3 ulike faser, hvor siste fase er en internasjonal konkurranse. Dette kommer av at de to bedriftene har ulike overordnede formål med konkurransen. Henkel ønsker å kunne bruke denne rundt om i Europa, mens Schibsted har casekonkurransen som et pilotprosjekt blant NHH-studenter. Jeg mener de interessante forskjellene mellom konkurransene ligger i selve oppgaveutforming og gjennomføringen av disse.

Schibsted case krever, til tross for sitt stramme regelverk med hensyn på innlevering av bidraget, en høy grad av kreativitet og nyskaping. Henkel Award har samme grad av rigide regelverk i fase 1 og 2, og krever også kreativitet og evne til å finne finurlige løsninger. Kort oppsummert krever begge konkurransene at deltakerne benytter seg av kreative prosesser. Holmesland og Langholm (1967) skriver at i et case er man nødt til selv å finne ut hvilke opplysninger som er relevante og betydningsfulle. Dette mener jeg gjelder både Henkel Award og Schibsted case konkurranse. Oppgaven i Schibsted casekonkurranse er knyttet opp mot mediabruk på mobiltelefonen. Henkel Award i fase 1 og 2 tar for seg kunden og deres



fremtidige behov knyttet til Henkels produkter. I fase 3 i Henkel Award er deltakerne nødt til å tenke i et større perspektiv, da de også må ta hensyn til leverandører, budsjettrestriksjoner, salg etc. Oppgaven i fase 3 i Henkel Award er knyttet opp til flere ulike fagområder, og skiller seg på den måten fra Schibsted casekonkurranse og Henkel Award fase 1 og 2. Fase 3 i Henkel Award får altså med dynamikken i det økonomiske liv, noe som Holmesland og Langholm (1967) understreker at et case ikke fanger opp. Det er først når man har tatt en rekke beslutninger at man kan fange opp denne dynamikken. På den måten definerer Holmesland og Langholm foretaksspill som et dynamisk spill fordi et case ikke fanger opp samspillet i de ulike funksjonsområdene i foretaket.<sup>109</sup> Hovedforskjellen som avgjør skillet i gaming med hensyn på regelbruk mellom de to bedriftenes konkurranser kommer som følge av runde 3 i Henkel Award. Der er det større frihet med hensyn på regler, og gjennomføringen innebærer flere og mer komplekse oppgaver. Hver beslutning påvirker neste trekk, og følgelig får vi en etterligning av næringslivet. Deltakerne i spillet forestiller seg å være product brand manager i Henkel. Over en tidsperiode, her 2 dager, tar de en serie av beslutninger innenfor Henkels forskjellige funksjonsområder, finansiering, innkjøp, produksjon, markedsføring, salg, etc.

### 4.3.2 Utvelgelsesprosessen med hensyn på kulturforskjeller

Henkel har som overordnet mål å være "Employer of first choice" blant økonomistudenter i Europa. De vektlegger gode akademiske resultater og personlige egenskaper. Særlig viktig er det at potensielle arbeidssøkere som har avsluttet utdanningen kan vise til praktiske erfaringer i fra internships etc.<sup>110</sup> Schibsted er en ettertraktet arbeidsplass, og der er knyttet mye prestisje til å få jobb innefor mediakonsernet. Henkel har ikke et utarbeidet traineeprogram slik Schibsted har, men tilbyr utallige internship for studenter under utdanning. Henkel Award og Schibsted casekonkurranse er begge et supplement til rekrutteringen av studenter til internship. Som nevnt i beskrivelsen av Henkel Award er nettopp internship noe som skal legges til rette for vinnerne av konkurransen. Schibsted casekonkurranse arrangeres kun ved NHH, en skole med 2 500 studenter, og følgelig er antall mulige bidrag færre enn det tilfellet er for Henkel Award. De vil som nevnt lansere konkurransen i 9 europeiske land, fordelt på 21 universitet.

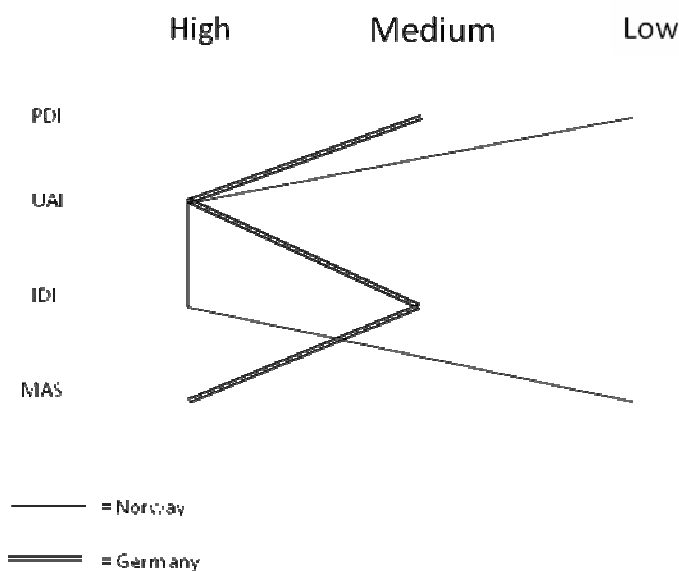
<sup>109</sup> Langholm og Holmesland (1967), s 20

<sup>110</sup> Henkel (udatert): *Could it be you?*, tilgjengelig:  
[http://www.henkel.com/cps/rde/xchg/henkel\\_com/hs.xsl/125\\_COE\\_HTML.htm](http://www.henkel.com/cps/rde/xchg/henkel_com/hs.xsl/125_COE_HTML.htm) [2007 3.april]



Begge selskapene, Schibsted og Henkel, har klare retningslinjer for hvilke typer kandidater de ønsker seg. Schibsted har ingen formelle krav til deltakerne i casekonkurransen, og satser på volum. Henkel ønsker å vite bakgrunnen til alle deltakerne i Henkel Award, selv om det kun rekrutteres ved måluniversitet. Jeg har jeg lyst til å se på nærmere på kulturforskjeller, og hvordan de muligens kan forklare forskjeller i hva som forventes av aktuelle kandidater. Arbeidssøkende i Tyskland kan bli tiltrukket av noe annet enn hva tilfelle er for en norsk arbeidssøker.

Jeg vil ta utgangspunkt i Hofstedes kulturdimensjoner:



Data er basert på Hofstede (1993)

Figur 6: Hofstedes kulturdimensjoner: Tyskland og Norge <sup>111</sup>

Modellen er basert på fire av Hofstedes (1993) fem kulturdimensjoner. Øverste dimensjon PDI tilsvarer "power distance". UAI er en forkortelse for "uncertainty avoidance". IDI tilsvarer "individualism vs. collectivism", og siste dimensjon i figuren er "masculinity". Dimensjonene reflekterer hvordan kultur påvirker menneskers tenkning, organisatorisk oppbygging og interne struktur.

<sup>111</sup> Simmonæs (2006) Figur hentet fra forelesning 21.09

De fire dimensjonene i figuren blir kategorisert høy, medium eller lav. Norges score kommer frem med den enkle linjen. Tysklands kulturscore er illustrert med dobbellinje. Jeg begynner med å presentere Norges score, for så å se på Tysklands score. Til sist vil der være en kort oppsummering av resultatet.

Nordmenn er opptatt av verdier som ærlighet og troskap, uavhengighet og likhet.<sup>112</sup> Ut fra figuren ser vi at "power distance" i Norge er lav. Egalitære verdier er dypt forankret i den norske kulturen, og nordmenn betrakter makt og statusforskjeller relativt negativt. Nordmenn ønsker å se leder og rengjøringspersonalet som like, men med ulike arbeidsoppgaver. Gooderham og Nordhaug (2003) påpeker at lav "power distance" kan være et problem for ledere som er vant med kulturer hvor der er større bevissthet og skille mellom posisjoner i selskapet.

"Uncertainty avoidance" har fått høy score på Hofstedes matrise. Nordmenn er opptatt av punktlighet, og liker å ha trygge omgivelser uten for raske endringer. Den økende trenden med rekruttering gjennom vikarbyrå kan se ut til at dimensjonens score kan være i endring. Samtidig er der misnøye rundt denne nye formen for jobbformidling.

Dimensjonen "individualism vs. collectivism" har høy score, men Norge er ikke ansett som ekstremt individualistisk, slik som USA og Storbritannia. Velferdssystemet og et relativt høyt skattenivå betyr at der er kollektivistiske ideer i den norske kulturen. Nordmenn er på den andre siden blitt mer individualistisk rettet. Dette kan man blant annet se i lønningssystemet, hvor ledere i større grad blir avlønnet med bonuser, slik som aksjeprogram og opsjonsordninger. Fagforeningene opplever nedgang i sine medlemstall, og der er økt aktivitet innenfor privat utdannings- og helsesektor.

Norge er rangert som en av de mest feminine kulturene blant alle landene i Hofstedes datasett. Det betyr at score på dimensjonen "masculinity" er lav. I Norge oppfattes det som viktig å kunne kombinere familieliv med karriere. Det er også vanlig at både mor og far har permisjon og er hjemme med små barn. Norge er også et foregangsland for å få inn kvinner inn i ulike styrer og komiteer. Samtidig har der vært et klart skille mellom arbeid og fritid. Dette er noe som kan være i ferd med å endres. Flere og flere nordmenn har hjemmekontor, i tillegg til pc og mobiltelefon betalt av jobben.

---

<sup>112</sup> Dahl (2006) Forelesning 15.09

Tyskland er et av Europas mest befolkede land, og deres økonomi har stor innflytelse. Tysk business kultur kjennetegnes ved at den er profesjonell. Landet er også kjent for å ha utbredt byråkrati, med mange regler og reguleringer. Tyskere er detaljorienterte og planlegger tiden nøye. Et annet kjennetegn ved tyskere er at de er direkte i måten de kommuniserer på, og kan oppfattes som både udiplomatiske og uten humor.<sup>113</sup>

I følge Hofstede scorer tysk kultur middels med hensyn på ”power distance”. Tyske selskaper er kjente for å være preget av et relativt strengt hierarki, dette er også tilfelle i Henkel. I slike selskaper går informasjonsstrømmen ovenfra og ned. Samtidig er der en felles respekt og høflighet i hele befolkningen. Voksne tiltaler hverandre De, og dette gjelder uansett status. Studenter må tiltale professorene med De (Sie), og der er liten kontakt utenom forelesning mellom foreleser og student.

”Uncertainty avoidance” har, i likhet med Norge, fått høy score på Hofstedes matrise. Tyskere er opptatt av punktlighet, og er flinke til å planlegge møter lang tid i forveien. I tillegg til at det er viktig å møte presist til et møte, forventes det at man er godt forberedt.

Hofstedes dimensjon ”individualism vs. collectivism” gir Tyskland middels score. Tyskere trekker mot å være individualistiske i sin arbeidsstil. Samtidig har fagforeninger hatt en sterk posisjon i befolkningen, da mange er sysselsatte i industrien. Arbeidskulturen er tøff. Det vil si at det forventes at man yter høy innsats i jobben man er satt til å gjøre. Studenter forventes å ha hatt praksis hos ulike bedrifter i løpet av studietiden. Det betyr hardt arbeid og lav avlønning. Kollektivistiske kulturer kjennetegnes med å gi mer prioritet til gruppen og det gruppen oppnår sammen. I Tyskland bør man først gi mye til bedriften i form av praktikum i løpet av studietiden, for å øke muligheten til å få en god jobb etter endt studium.

Dimensjonen ”masculinity” har en høy score. Tyskere er kjente for å være opptatt av statussymboler som biler etc. I Tyskland regjerer det tradisjonelle synet om at kvinner skal ta seg av hus og barn, mens menn skal fø familien. I arbeidslivet er det kjent at menn forventes å ha høyere avlønning enn kvinner. Det er også et sterkt mannlig miljø i mange bedrifter. Kvinner som ønsker å jobbe seg oppover i bedriften kan oppleve det som vanskeligere på grunn av sitt kjønn.

---

<sup>113</sup> Simmonæs (2006) Forelesning 21.09

Hofstedes analyse viser at Norge og Tyskland på mange måter er ulike, samtidig som der finnes likheter. Dimensjonen ”uncertainty avoidance” scorer begge kulturene likt på. Følgelig passer kulturene sammen når det gjelder å gjøre forretninger, da begge er opptatt av punktlighet, sikkerhet og formelle regler. Den største ulikheten mellom kulturene ligger i dimensjonen ”masculinity”. Tyskland har høy score, i motsetning til Norge som anses som en av verdens mest feminine kulturer. Det betyr at en kvinnelig arbeidssøker i Norge kan ha det enklere i forhold til å kombinere karriere og familieliv enn en tysk kvinne. Samtidig nevnte jeg at der er høye krav til tyske studenter, da de i tillegg til å oppnå gode faglige resultater, nærmest er pliktige til å gjennomføre flere praktikum hos ulike arbeidsgivere. Et praktikum gir dårlig avlønning, men krever høy innsats. I Norge er der ytterst få studenter som får internship hos norske bedrifter. Kriteriene for å få et internship er svært gode akademiske resultat, i tillegg til frivillige verv etc. En stor del av norske studenter har derimot en deltidsjobb utenom studiene, men den er ikke nødvendigvis relevant for fremtidig karriere.

”Power distance” dimensjonen hevdes å kunne skape problemer for utenlandske ledere i Norge.

<sup>114</sup> Samtidig kan det for nordmenn være vanskelig å tilpasse seg den tyske formelle kommunikasjonen. Norske studenter er dus med sine professorer, i tillegg til at norske professorer oppfordrer studentene til å ta kontakt for spørsmål og diskusjon. Dette er ikke like enkelt i Tyskland. Tyske professorer har begrenset kontortid hvor man som student kan be om et møte. De legger i mye mindre grad opp til toveis kommunikasjon mellom dem og studenter.

Jeg mener økonomistudenter i Tyskland i større grad enn norske økonomistudenter gjør investeringer i deres fremtidige karriere i løpet av studietiden. Dette har selvfølgelig mye med kravet om diverse praktikum for i det hele tatt å være interessant på arbeidsmarkedet. Samtidig viste spørreundersøkelsen vi utførte blant europeiske økonomistudenter <sup>115</sup> at tyske økonomistudenter er mer opplyste om ulike aktiviteter og konkurranser som store selskaper arrangerer. Interessen og deltakelsen blant tyske studenter er også større enn hva tilfellet er hos norske økonomistudenter. Jeg mener noe av forskjellen ligger i vår kultur. Nordmenn er noe påvirket av Aksel Sandemoses ”Janteloven”, vi skal ikke tro vi er noe. Vi har lav ”power

---

<sup>114</sup> Gooderham, P. & O. Nordhaug (2003)

<sup>115</sup> Business Project: Henkel Award (Vår 2006) Funn: Ingen av de spurte norske økonomistudentene visste hva et rekrutteringsspill gikk ut på. Denne spørreundersøkelsen har jeg dessverre ikke tilgjengelig lengre.

distance” og vi legger lite status til ulike jobbstillinger. Tyskere er i større grad opptatte av status. Denne betydningen av status kan føre til at tyske økonomistudenter er mer innstilte på å oppnå gode akademiske resultater og praktiske erfaringer. Befolkningen i Tyskland er nærmere 20 ganger større enn den norske, noe som alene kan bety at konkurransen om plasser og posisjoner er tøffere i Tyskland enn i Norge.

## 5. Diskusjon

I dette kapitlet skal jeg se på rekrutteringsmetoder i Norge i forhold til den teorien jeg har presentert i oppgaven. Formålet med dette kapitlet er å se spill som et mulig verktøy i rekrutteringsprosesser. Målet med diskusjonen er blant annet å finne en løsning på prinsipal-agent forholdet, slik at asymmetrisk informasjon og skjult handling ikke forekommer. Videre skal jeg ta utgangspunkt i modellen til Sjøborg (2005), og finne ut hvor i jobbprosessen rekrutteringsspill i form av gaming kunne passe inn. Disse analysene vil være basert på teorien som er presentert, artikler og erfaringer jeg og andre medstudenter har hatt i rekrutteringsprosesser. Men først i diskusjonsdelen skal jeg se på hvilke rekrutteringsstrategier og metoder som blir benyttet av norske arbeidsgivere, i forhold til hva den presenterte teorien sier om metodene.

### 5.1 Rekrutteringsstrategi

Jacobsen og Lien (2001) hevder at for å erobre og dominere en posisjon må man være bedre enn sine rivaler, og på en måte konkurrentene ikke kan kopiere. Bedrifters ressurser er derfor viktige i iverksettingen av produktmarkedsstrategier. Særlig dynamiske ressurser, slik som læring og kunnskap, er verdifulle fordi den gjør bedriftens ressurser til et bevegelig mål for konkurrenter som prøver å imitere dem.<sup>116</sup> K-strategi tillater mer læring enn R-strategi. Dette kommer som følge av antall rekrutterte og tidshorizonten på opplæringsperioden. Bedriften må selv velge hva slags type rekruttering den ønsker å føre. Sveiby og Risling (1987) hevder at en ledelse kan forandre bedriftens kurs gjennom en bevisst eller ubevisst rekruttering av en viss type mennesker. En vel utformet rekrutteringsidé er et resultat av en strategisk tenkemåte og en vilje til utvikling eller forandring.<sup>117</sup> Spørsmålet man stiller er hvordan arbeidsgiver skal promotere sin arbeidsplass? Der er flere måter å nå ut til potensielle arbeidstakere på: tradisjonelle stillingsannonser, via rekrutteringsbyrå eller andre aktiviteter.

Det er uenighet knyttet til nettopp hvordan man i rekrutteringsprosessen tiltrekker seg de ”beste arbeiderne”. Vi har tidligere i oppgaven sett på teorien for ”employer branding”, og at det er et

---

<sup>116</sup> Jacobsen og Lien (2001), s 80

<sup>117</sup> Sveiby og Risling (1987), s 84

strategisk virkemiddel for å tiltrekke seg godt egnede kandidater til utlyste stillinger. Et kjent firmanavn blant studenter kan ha stor verdi fordi studentene i løpet av studietiden kan opparbeide tillitt til firmaet som en veletablert og dyktig arbeidsgiver. I Norge er Statoil den mest populære arbeidsgiveren blant økonomer. 27,6 % av økonomene i aldersgruppen 25- 40 år ønsker først og fremst å jobbe for Statoil.<sup>118</sup>

I følge informasjonsdirektør Ole Morten Aanestad er Statoil en attraktiv arbeidsplass fordi Statoil hele tiden forbedrer vilkårene til sine ansatte. ”Kampen om arbeidskraften er knallhard i en næring som er i sterk vekst. Vi tror summen av lønnsbetingelser, aksjeprogram, interessante arbeidsoppgaver og karrieremuligheter er det som skal gjøre Statoil til en attraktiv arbeidsplass”.<sup>119</sup> Nyutdannede og studenter tilbys flere veier inn i selskapet, via sommerjobber, sommerprosjektet og traineeprogram. Samtidig tilbyr Statoil studenter å skrive oppgaver innenfor aktuelle områder i deres virksomhet. Statoil er til stede ved flere utdanningsinstitusjoner i Norge, og mange nyansatte blir rekruttert direkte fra universitet og høyskoler.<sup>120</sup>

Seniorrådgiver Hans Geelmuyden i Geelmuyden. Kiese hevder at rekruttering ikke handler om å skrive stillingsannonser. Norske studenter vet hvor det er attraktivt å søke jobb, og det er derfor ingen vits å lokke via stillingsannonser. I Geelmuyden. Kiese benyttes ”RR”, Renommé og Relasjon, som virkemiddel for å finne den best egnede arbeidstakeren. Bedrifter får i følge Hans Geelmuyden best ”RR” gjennom langsiktig å arbeide seg inn på de beste og viktigste læringsstedene i Norge. Geelmuyden. Kiese har i løpet av 15 år vært til stede på Norges Handelshøyskole, og er rangert som den 25.mest attraktive arbeidsplassen for økonomer. Dette er en meget god rangering tatt i betraktning at selskapet kun har 70 ansatte totalt.<sup>121</sup> I følge Hans Geelmuyden vet studenter hvor det er attraktivt å arbeide, og det er avgjørende i forhold til hvor mange søkere selskapene får.<sup>122</sup>

<sup>118</sup> Ottesen, Gregers (11.05.2007): *Etikk, takk*. Grafikk. Kilde Universum. Tall hentet fra Universum Communications årlige undersøkelse hvor 3516 studenter deltok, hvorav 1321 innen økonomi og 1651 innen teknologi og IT. Feltperioden var fra 15.01 til 26.03

<sup>119</sup> Økonomisk Rapport (16.11.2006): *”Naivt å tro at folk ikke er opptatt av lommeboken”*

<sup>120</sup> Statoil (udatert): *Nyutdannede og studenter*, tilgjengelig: <http://www.statoil.com/statoilcom/po/nr303104.nsf?OpenDatabase&lang=no> [2007 28.mai]

<sup>121</sup> Geelmuyden.Kiese (udatert): *Ansatte*, tilgjengelig: <http://www.geelmuyden-kiese.no/ansatte.asp> [2007 28.mai]

<sup>122</sup> Berg-Olsen, Marthe (27.01.2007): *”Brukte 2,5 mill. på ansettelser”* i Bergens Tidende

I følge Roald Onarheim i rekrutteringsbyrået Aims International i Bergen er tradisjonelle stillingsannonser tilnærmet lik å kaste penger ut av vinduet. ”I dagens pressede arbeidsmarked er det stor konkurranse om kvalifisert arbeidskraft. En bedrift som annonserer kan risikere at de ikke får en eneste søker”. Onarheim påpeker at dette avhenger litt av hvilken bedrift man er. Samtidig er der en fare ved å benytte seg av et rekrutteringsbyrå i forhold til tradisjonell annonsering fordi man kan gå glipp av de rette kandidatene. En stillingsannonse kan ha mange effekter og fungerer også som markedsføring, der bedriften sender ut et positivt signal. I følge avdelingsdirektør i NAV, Hordaland, Tommy Johansen, er kostnadene ved annonsering ikke spesielt høye i forhold til prisen som et rekrutteringsbyrå tar.<sup>123</sup>

Mangelfulle rekrutteringsprosesser kan føre til at arbeidsgivere går glipp av de beste kandidatene. Og i følge teorien og representanter i fra arbeidslivet handler rekruttering i et presset arbeidsmarked mye om markedsføring. I følge Morten Lied i rekrutteringsselskapet Rainfall<sup>124</sup> bør virksomheter trekke inn begrepet ”employer branding” i rekrutteringsstrategien. Samtidig bør bedriften sørge for at alle deler av rekrutteringsprosessen oppleves som profesjonell. I dagens marked kan kandidater velge og vrake mellom tilbud. En uprofesjonell rekrutteringsprosess kan derfor føre til at arbeidsgiver mister gode kandidater påpeker Lied. Bedrifter bør i større grad vinkle sin strategiske markedsføring mot potensielle arbeidstakere enn potensielle kunder. Dette gjelder spesielt kunnskapsbedriftene som Norge får flere og flere av. Branding handler om å gjøre de ansatte stolte av arbeidsplassen sin. Omdømme er viktigere enn lønnsbetingelser. Det finnes mange eksempler på bedrifter som ikke er kjente for å være lønnsleder i bransje, men som likevel har dyktige, lojale og entusiastiske ansatte. Ideen er kort og godt; jo mer kjent selskapet er for sin bedriftskultur, desto lettere er det å selge selskapet til gode kandidater i en rekrutteringsprosess.<sup>125</sup>

<sup>123</sup> Berg-Olsen, Marthe (27.01.2007): ”Brukte 2,5 mill. på ansettelser” i Bergens Tidende

<sup>124</sup> Rainfall tilbyr et nytt perspektiv på Human Resource. Fokus er på strategisk ressursplanlegging, og tett samarbeid mellom rådgivere og kunder medfører tjenester som kombinerer rådgivning, rekruttering, tradisjonelle konsulenttjenester og vikartjenester.

Kilde: Rainfall (udatert): *Om Rainfall*, tilgjengelig:  
[http://www.rainfall.no/index.php?option=com\\_content&task=view&id=8&Itemid=43](http://www.rainfall.no/index.php?option=com_content&task=view&id=8&Itemid=43) [2007 28.mai]

<sup>125</sup> Karriere & Rekruttering (Nr 1 2007): ”Jobbintervjuet bygger bedriftens omdømme”



Rådgiver i Hartmark <sup>126</sup>, Jon Fredrik Alfsen, anslår at en feilrekruttering koster en bedrift et sted mellom en og to ganger den ansattes årslønn. Disse kostnadene dekker kun sluttavtale og rekrutteringsutgifter. Indirekte kostnader i form av dårlige kunderelasjoner, skadet omdømme og dårlig arbeidsmiljø er ofte enda høyere. Alfsen påpeker at der ofte er stor forskjell mellom hva rekrutterende bedrifter tenker og sier i forhold til hva de faktisk gjør i ansettelsesprosessen. Dette resulterer i at der foretas mange feilansettelser. <sup>127</sup>

Det viser seg at problemet ved nyansatte ofte er menneskelige relasjonene som ikke matcher, og følgelig oppstår der konflikter. Det er sjelden nyansattes mangler på formelle, faglige kvalifikasjoner som skaper trøbbel. Samtidig er det viktig at man ikke automatisk tolker konflikter og uorden som feilansettelse. I en ny jobb er det mye som skal læres, og i følge Alfsen kan det ta ett til to år å komme helt inn i en jobb. Lederen i bedriften har et ansvar dersom en nyansatt ikke fungerer godt i sin nye jobb. Det er viktig at leder går i dialog med den nyansatte, og dreier samtalen i retning læring og endring i stedet for skyld og anklager.

Alfsen påpeker at ved de mest åpenbare feilansettelser, kan avslutning av arbeidsforholdet være den beste løsningen. En oppsigelse skal være saklig begrunnet. Imidlertid er det vanlig at arbeidsgiver og nyansatt i slike tilfeller kommer frem til en konstruktiv løsning hvor den ansatte slutter frivillig. Eksempler på slike løsninger er lønn i en periode, bistand fra en profesjonell karriereveileder etc. Feilansettelser er smertefullt både for arbeidsgiver og arbeidstaker.

Rekruttering er en usikker prosess, men få ledere liker å erkjenne feil. "Det handler om stolthet, men også om at de kanskje må erkjenne at de ikke har kjørt en god og strukturert nok rekrutteringsprosess", forteller Alfsen. I en rekrutteringsprosess er det viktig at en organisasjon vet hva slags kompetanse den har eller hva slags kompetanse den vil trenge i fremtiden. Det er ikke alltid tilfelle, og følgelig blir der gjennomført en standard rekrutteringsprosess uten spesielle tilpasninger til bedriftens situasjon.

---

<sup>126</sup> Hartmark Consulting AS er et av landets største bedriftsrådgivnings- og rekrutteringsselskap

Kilde: Hartmark (udatert) "*Om Hartmark Consulting AS*", tilgjengelig: [http://www.hartmark.no/index.cfm?kat\\_id=17](http://www.hartmark.no/index.cfm?kat_id=17) [2007 27.mai]

<sup>127</sup> Myklemyr, Anita (20.04.2007): "*Hjelp, vi har ansatt feil person*" i Ukeavisen Ledelse, nr 15

En god rekrutteringsprosess har klart definert hvilken formell kompetanse og hvilke menneskelige egenskaper stillingen krever. Vil personen som ansettes trives med arbeidsoppgavene og passe inn i bedriften? Årsaken til at rekruttering fører til feilansettelser kan også ligge i selve innslusingsprosessen. Folk trenger veiledning for å kunne gjøre jobben, og mange arbeidstakere blir også forespeilet en virkelighet som viser seg å ikke være reell når de begynner i jobben.

Feilrekruttering er både arbeidsgivers og arbeidstakers ansvar. Jobbsøkere kan være ”proffe” i form av at de vet hvilke svar arbeidsgiver ønsker å høre, i tillegg til å legge frem en imponerende CV med flere anerkjente etterutdanningstitler, verv, tidligere arbeidsgivere etc. Arbeidsgiver har derfor et ansvar med å finne ut hvorfor en arbeidssøker ønsker akkurat denne jobben. I mange tilfeller er motivasjon vel så viktig som kompetanse. Problemet i disse tider er at det er et stramt arbeidsmarked. Det gjør at arbeidsgivere må ha folk, og kan ikke være fullt så kritiske dersom det var flere ledige folk på arbeidsmarkedet. På den annen side benytter arbeidssøkere seg av det gode markedet til å bytte jobb. Arbeidstakerne må ikke nødvendigvis gjennom en omfattende prosess hvor de må gjøre rede for hva de kan, hva de vil og hva de kan bidra med på den nye arbeidsplassen.

## 5.2 Rekrutteringsmetoder

I forrige avsnitt leste vi at feilansettelser forekommer. Hvordan kan bedrifter unngå dette ved å ansette arbeidstakere som både har faglig kompetanse og personlige egenskaper til å passe inn i bedriften? Vi må tilbake til teorien om seleksjonsmetoder, og se på hvilke metoder som benyttes i praksis i Norge. Jeg ønsker, med utgangspunkt i disse observasjonene, å se på hva jeg anser som den best egnede rekrutteringsmetoden.

### 5.2.1 Benyttede rekrutteringsmetoder i praksis

Praksisen blant norske arbeidsgivere med hensyn på rekruttering er ulik. Kaleidoskopet foretok en arbeidsgiverundersøkelse i 2003 på rekrutteringsmetoder. Det var i alt 20 bedrifter som deltok i undersøkelsen, hvorav 78 % så på kvalifikasjoner som den viktigste faktoren i rekrutteringsprosessen. I forhold til personlige egenskaper var samarbeidsvilje det som ble hyppigst nevnt (30 %). Videre ble egenskaper som engasjement, fleksibilitet,

resultatorientering og motivasjon trukket frem som viktige av arbeidsgiverne. Over halvparten av de spurte bedriftene i undersøkelsen gjennomgikk 2 intervjurunder før kandidaten ble plukket ut. 17 av 20 bedrifter benyttet seg av metoder utover det ”vanlige” intervjuet for å finne den best egnede kandidaten. Over halvparten benyttet seg av personlighetstest/analyse og case. 6 av 20 benyttet seg av evnetester. Rollespill ble benyttet av 5 av de spurte bedriftene, mens 4 arrangerte gruppeøvelser i intervjurundene.<sup>128</sup> Ingen av de spurte arbeidsgiverne nevnte gaming som rekrutteringsmetode.

En undersøkelse utført ved utgangen av 2005 blant 54 populære arbeidsgivere om rekruttering og utvelgelse av arbeidstakere i Norge viser at prestasjon på intervjuet teller mye.<sup>129</sup> Hele 83,3 % av de spurte arbeidsgiverne karakteriserte prestasjon på intervjuet som et av de to viktigste kriteriene i rekrutteringsprosessen. Videre spilte karakterer (61,1 %) en stor rolle. Faktorer som attester (20,4 %), studentforeningsverv (9,3 %) og andre interesser (5,6 %) spilte mindre rolle.

I følge tidligere rekrutteringsansvarlig i Verdensbanken, Steinar Hopland, har kandidater som får sin første jobb på en arbeidsplass der det er vanskelig å komme inn en stor fordel. Som eksempler på slike arbeidsplasser med trang inngangsdør nevnes Orkla, Schibsted, DnB Nor og McKinsey. Den første jobben blir svært synlig på cv-en. Det er ikke nødvendigvis viktig å ha fremragende karakterer, men det er viktig å ha spennende erfaringer. Blant jurister er det unntak, for dem spiller karakterer en svært stor rolle. Moralen i Lovavdelingen i Justisdepartementet er å ta inn kandidatene med best karakter, uansett hva de sier på intervjuet.

130

Ulike selskaper benytter ulike strategier i forbindelse med å finne ”den beste” arbeideren. Samtidig er rekruttering preget av stor grad av usikkerhet. Vi har tidligere sett at der er stor variasjon i treffsikkerheten fra de ulike rekrutteringsmetodene. Professor Mike Smith har i sin forskning funnet at man oppnår 14 % treffsikkerhet ved å intervju en kandidat. Dersom man bruker jobbprofil, gode tester, dybdeintervjuer og referanseinnhenting stiger treffsikkerheten til 75 %. I en rekrutteringsprosess ligger mye av hemmeligheten i å finne ut en pålitelig metode

---

<sup>128</sup> Solberg og Backe (2003)

<sup>129</sup> Solberg, Knut (01/2006): ”Intervjuet avgjør jobbkampen” i Kaleidoskopet

<sup>130</sup> Gjesvik, Anders (30.12.2006): ”Den første jobben” i Dagens Næringsliv, s 38

for å identifisere hva det faktisk er som gjør at dine beste ansatte er «best». På bakgrunn av dette kan man sette i gang med rekrutteringsprosessen.<sup>131</sup>

Assessment selskapet Profiles International<sup>132</sup> har konstruert en metode for vurdering av personer i arbeidslivet etter 25 års forskning. Den måler tre viktige dimensjoner. Den første dimensjonen ser på læringsevne og fleksibilitet, og ser om personen kan utføre nåværende og fremtidige jobber. Dimensjonen atferdsmessige tendenser og personlighet ser på hvordan personen vil utføre jobben. Mens den tredje dimensjonen, yrkesmessige interesser, ser på om personen vil utføre jobben. I følge Profiles International er der flere faktorer som bidrar til å øke verdien på bedriftens menneskelige kapital. Selskapet referer til en omfattende studie av forskere innen personalpsykologi Frank L. Schmidt og John E. Hunter, om Den Totale Personen. Studien viser at det er en klar sammenheng mellom Den Totale Personen og jobbprestasjon. Eksempelvis så man at fremragende spesialister og ledere var minimum 48 % mer produktive enn sine kolleger innen den gjennomsnittlige gruppen. Dette vil ha en klar betydning for bedriftens økonomi.<sup>133</sup>

### 5.2.2 Best egnede rekrutteringsmetoder

I følge teori og rekrutteringsbyråers erfaringer er det nødvendig å utføre mer screening utover meritter. Det vil si at det er ikke nok for en økonomistudent å ha gode akademiske resultater for å få jobb, man må også prestere på intervju. Her finnes selvfølgelig unntak. I Finansdepartementet er det som vi har sett en praksis hvor kun kandidater med gjennomsnittskarakter A blir ansatt. Også her må kandidatene gjennom intervju, men deres prestasjoner har mindre å si i forbindelse om man blir ansatt eller ikke. Andre arbeidsgivere krever at kandidatene gjør et godt intervju i tillegg til å ha jevnt gode akademiske resultater.

Som vi har sett er der flere parametere enn faglige resultater som spiller inn med hensyn på om en arbeidstaker passer inn en bedrift eller ikke. I teorien tidligere har det vist seg at intervjuer,

<sup>131</sup> Karriere & Rekruttering (Nr 1 2007): "Søk etter "vinnerne" – ansett etter "Beste praksis" metoden!"

<sup>132</sup> Profiles International omtaler seg som "the assessment company". De tilbyr vitenskapelige utviklede vurderingsverktøy som brukes av virksomheter verden over, og forbedres kontinuerlig gjennom forskning og utvikling. Profiles International er representert i over 100 land og er verdens hurtigst voksende assessmentsselskap.

Kilde: Profiles (udatert): *Imagine great people*, tilgjengelig: [http://www.profilesinternational.no/om\\_profiles.asp?class=p9](http://www.profilesinternational.no/om_profiles.asp?class=p9) [2007 28.mai]

<sup>133</sup> Karriere & Rekruttering (Nr 1 2007): "Rett person i rett jobb – gir økonomisk målbare konsekvenser"

vurderingssentre, referansesjekk og biodata er seleksjonsmetoder som gir gode prediksjoner på om søkeren egner seg til stillingen. 3 av disse 4 nevnte metodene er allerede vel integrerte i mange norske arbeidsgivers rekrutteringsprosess. Den interessante metoden er vurderingssenter, som blir stadig mer brukt av store, norske arbeidsgivere. Som nevnt i teorien benyttes særlig simuleringsøvelser i et vurderingssenter. Kritikken fra Grønhaug et al (2004) med hensyn på vurderingssentermetoden er at den er kompleks, omfattende, tids- og ressurskrevende og ikke minst kostbar. I tillegg kommer kritikken om at der er vurderinger som må tas på et skjønnsmessig grunnlag, for å skille ut hvilke kandidater som gjorde det best i de ulike øvelsene. I følge Grønhaug et al (2004) omsetter vurderingssentermetoden systematiske målinger til skjønnsmessige vurderinger.

I utgangspunktet mener jeg at vurderingssenter er en god rekrutteringsmetode for å finne den best egnede kandidaten. Selv har jeg vært med på slike hos to store norske arbeidsgivere, Posten Norge AS og Gjensidige. Rekrutteringsprosessen hos begge arbeidsgiverne startet med en omfattende søknad via Internett. Posten Norge AS inviterte 40 av 300 søkere videre til vurderingssenter på hovedkontoret i Oslo. Der var satt av en hel dag hvor 20 kandidater utførte gruppeøvelser og ulike evne- og personlighetstester (Posten gjennomførte to vurderingssentre ved å dele gruppen i to). Gjensidige inviterte ca 30 av 200 søkere til en dags vurderingssenter i tillegg til personlig intervju på hovedkontoret på Lysaker. Hos Gjensidige gjennomførte jeg gruppeøvelser og individuelle presentasjoner, i tillegg til at vi måtte ta personlighets- og evnetester i forkant av vurderingssentre. Begge bedriftene fulgte opp vurderingssenteret med en siste runde hvor aktuelle kandidater ble innkalt til personlig intervju med ulike representanter i selskapet. Bedriften tok avgjørelse om hvem av arbeidssøkerne som fikk jobbtilbud etter denne runden. Både Posten Norge AS og Gjensidige foretok referansesjekk i forbindelse med siste intervjurunde, i tillegg benyttet Posten Norge AS metoden biodata.

Personlig mener jeg at øvelsene på vurderingssenteret gav arbeidsgiver mye nyttig informasjon om hvem de ulike kandidatene var, både faglig og sosialt. Det er likevel verdt å nevne at personlighets- og evnetester bør benyttes med omhu. Selv ble jeg av en psykolog i et intervju hos Posten Norge AS betegnet som *ekstremt emosjonelt ustabil*. Jeg opplevde dette som en svært urettferdig karakteristikk da personen aldri tidligere hadde møtt meg. Psykologen baserte sine uttalelser på en personlighetstest, hvor jeg måtte rangere totalt 240 utsagt på en skala 1 – 7. Mennesker er forskjellige, og vi oppfatter utsagn ulikt. Dette er grunnlaget som gjør det mulig å få frem en profil i en personlighetstest. Mitt poeng her er at mye stemte da psykologen la

fram min personlighetsprofil. Samtidig bør man være forsiktig hvordan man ordlegger seg og legger frem profilen. Det er kjent at man i en intervjusituasjon er under stort press, og derfor mener jeg at en psykolog burde vite bedre. På den annen side kan man spørre seg hvor relevant mine foreldres yrkesbakgrunn er for arbeidsgiver. Biodata består av informasjoner om søkerens liv og levnetsløp. Jeg ser nytten av å kartlegge mine erfaringer i livet, men disse kommer også frem via CV, og er etter min mening en mindre relevant rekrutteringsmetode. Samtidig kan den verifiseres objektivt, og jeg tror det er hovedgrunnen for at denne blir benyttet av mange norske arbeidsgivere.

Videre er evnetester tidkrevende, og etter min mening mindre interessante. Hos Gjensidige ble vi bedt om å utføre totalt 3 evnetester via Internett i forkant av vurderingssenter. Disse tok til sammen litt over 1 time å gjennomføre. Poenget mitt her er at jeg ser ikke disse testscorene som relevante. Faglige resultater blir vist gjennom karakterutskrifter. Minstekrav hos både Posten og Gjensidige var at kandidatene er i ferd med å avslutte en mastergrad, hvilket innebærer at man er på femte året i utdanningen. Hver kandidat har opparbeidet seg mange karakterer i ulike fag, som bør være en pekepinn på hva Martinsen (2004) betegner som relevante evner i arbeidslivet. I arbeidslivet er intelligens knyttet til vår evne til å lære nye ferdigheter, evnen til å løse problemer og evnen til å bearbeide informasjon på ulike måter. Kandidatene skal også gjennom gruppeøvelser i løpet av vurderingssenteret hvor man i praksis ser hva slags analytiske evner de ulike kandidatene har. I tillegg vil man raskt finne ut hvilke personer som ikke håndterer å utføre flere oppgaver samtidig. Gjensidige tester tok utgangspunkt i logisk tenkning, numerisk forståelse og simultankapasitet. Posten Norge AS benyttet seg av liknende metoder. Forskjellen var at Posten Norge AS gjorde gjennomføringen av evnetestene til en del av vurderingssenteret, og var følgelig mindre tidkrevende for arbeidssøkerne.

I løpet av vurderingssentrene savnet jeg en mer tydelig interaksjon mellom arbeidsgiver og arbeidssøker, dette gjelder både hos Posten Norge AS og Gjensidige. Der var hele tiden HR-ansatte som observerte oss, i teorien kalles disse assessorer. Jeg savnet at disse deltok aktivt sammen med oss i øvelsene. Jeg er enig med Leach (Eriksen 2001) om at det som er viktig å fokusere på er relasjonene mellom menneskene, fremfor individene. På samme måte mener jeg at observatørene, HR-ansatte med flere, i større grad ville forstått hvem man var med å delta i øvelsene. Gjennom interaksjon uttrykker man i større grad hvem man er. En observatør kan derfor miste meningen med utsagnet, da den ikke er en del av relasjonen. Siden ikke

observatørene er delaktig med på øvelsene er forholdet mellom arbeidssøker og observatør annerledes enn det ville vært dersom observatøren var deltaker. Goffman (1992) hevder at når en person for første gang møter et annet menneske vil man gjerne forsøke å påvirke dens oppfatning av seg selv. Samtidig kan relasjonen endre seg over tid, der man i mindre grad undertrykker personlige meninger. Dersom observatørene var delaktige i øvelsene, ville arbeidssøkerne føle seg tryggere på dem, da avstanden mellom dem reduseres betraktelig. Følgelig mener jeg at observatørene ville komme nærmere inn på de ulike kandidatene, og observere noe annet enn hva tilfelle er når man står utenfor gruppen. Dette mener jeg er relevant i forhold til kritikken av vurderingssentermetoden. Der tas subjektive evalueringer basert på observasjoner gjort under øvelsene. Dersom observatørene i større grad var med på øvelsen, ville dette være en mer rettferdig subjektiv evaluering – da man faktisk har fått mulighet til å kommunisere med observatøren. Samtidig er det verdt å merke seg at subjektiv evaluering kan lede til at noen føler at trynefaktor er avgjørende. Det kan også oppmuntre til smisking og annen ukultur. Subjektive vurderingen kan likevel redusere feilansettelseskostnader. Det at nyansatte ikke matcher med de andre ansatte er en viktig årsak til feilansettelser.

I tillegg til å mene at observatørene i større grad bør delta i øvelsene, foreslår jeg at et vurderingssenter bør utvides med et rekrutteringsspill. Som vi vet er et rekrutteringsspill utformet som en konkurranse, hvor de ulike deltakerne blir rangert i forhold til hverandre. En slik type konkurranse vil forenkle den subjektive evalueringen, og heller satse på relativ vurdering. Likevel er der flere forhold som må tas hensyn til. Et rekrutteringsspill bør implementeres i rekrutteringsprosessen på et tidspunkt der de resterende kandidatene er kvalifiserte i forhold til det bedriften ønsker av kvalifikasjoner og personlighet. Dette er viktig da det ikke lengre er absolutt prestasjon som er avgjørende, men prestasjonen i forhold til andre. Samtidig er det viktig at kandidatene innehar nokså like kvalifikasjoner og forutsetninger for å delta i spillet. Forskning viser at spill, hvor kandidatene er ujevne i kvalifikasjoner, kan lede til svakere insentiver da kandidatene gir opp. Alternativt kan kandidatene ta unødvendige store sjanser for å ta igjen de andre kandidatene. Samtidig er det viktig å huske på at konkurranser i enkelte tilfeller kan lede til juks og sabotasje. Her er det viktig at arbeidsgiver har gått gjennom ulike mulige scenario i forkant av konkurransen, slik at det fort blir fanget opp under gjennomføringen av spillet. Samtidig bør det presiseres i reglementet hvordan man skal forholde seg til ulike problemstillinger etc. Relativ prestasjonsevaluering i form av turnering kan altså benyttes for enklere å rangere de resterende



kandidatene. På en slik måte vil bedriftsledelsen enklere identifisere de talenter som fortjener stillingen.

## 5.3 Implementering av et nytt rekrutteringsverktøy

I dette avsnittet skal jeg ta for meg rekrutteringsstrategi og rekrutteringsmetoder. Det overordnende målet med denne siviløkonomutredningen var å finne det ”beste” rekrutteringsverktøyet. Nedenfor vil jeg foreslå delvis innhold i en rekrutteringsstrategi. Her vil jeg bruke teori i fra oppgaven, praksis blant arbeidsgivere og da spesielt Schibsted som bakgrunn for min analyse. Videre vil jeg se nærmere på rekrutteringsmetoder. Dette er hovedfokus i oppgaven. Jeg inkluderer her et avsnitt om rekrutteringsstrategi da den inngår i totalpakken rekruttering. Rekrutteringsverktøy er viktig i den grad man skal finne den kandidaten som passer best inn i den utlyste stillingen.

### 5.3.1 Rekrutteringsstrategi i forkant av rekrutteringsprosessen

Det norske arbeidsmarkedet er stramt, og kampen om den beste arbeidskraften tilspisser seg. Trenden både i teorien og blant rekrutteringsselskaper er at bedrifter i større grad må fokusere på seg selv som et merkenavn, og må markedsføre seg til potensielle arbeidstakere. ”Employer branding” og ”employer attractiveness” er kritiske våpen i rekrutteringsindustrien. ”Employer branding” beskrives som summen av et selskaps innsats til å kommunisere til eksisterende og potensielle ansatte at selskapet er et ønsket sted å arbeide.<sup>134</sup> På samme måte er ”employer attractiveness” definert som en spesifikk nytte den potensielle arbeidstaker forestiller seg ved å kunne jobbe for organisasjonen.<sup>135</sup>

Hvordan oppnår man et unikt konkurransefortrinn blant studenter som potensiell arbeidsgiver? Statoils oppskrift har bestått av en totalpakke hvor lønn, bonuser, karrieremuligheter og interessante faglige utfordringer er inkludert. Ekspertene og teoretikere strides om hvilken måte man best kommuniserer ut til studenter på. En mulighet er å annonsere stillingen i tidsskrifter, internett etc. En annen mulighet er å benytte seg av et rekrutteringsselskap, som er ansvarlige for hele rekrutteringsprosessen. Man kan også se på hva selskapet Geelmuyden. Kiese benytter,

---

<sup>134</sup> Berthon, Ewing, & Hah (2005)

<sup>135</sup> Lloyd (2002)



såkalt "RR". Rennome og Relasjon skal være et virkemiddel for å finne den best egnede arbeidstakeren, og dette oppnås ved en langsiktig strategi hvor man er til stede på kjente norske utdanningsinstitusjoner. I følge Morten Lied i rekrutteringsselskapet Rainfall bør bedriften sørge for at alle deler av rekrutteringsprosessen oppleves som profesjonell.

Totalpakken som bedriften tilbyr sine potensielle arbeidstakere påvirker bedriftens attraktivitet. Å være en synlig arbeidsgiver på de ulike utdanningsinstitusjonene i Norge koster penger. Samtidig når man ut til mange potensielle arbeidstakere ved å være tilstede. Tilstedeværelsen kan bygge opp et renommé som er verdt mye mer enn hva det å holde en bedriftspresentasjon koster. Schibsted opplever at Mediadagen og sin tilstedeværelse på NHH bidrar til å opprettholde Schibsted på "top of mind" blant studentene. Aktiviteter som Mediadagen med casekonkurransen har bevisst og ubevisst økt awareness blant studentene på NHH. Schibsted er godt kjent blant NHH-studenter, og har scoret topp 15 blant de mest ettertraktete selskapene for nyutdannede økonomer de siste fire årene. Schibsted opplyser at de får best kontakt med studentene når de holder stand hele dagen i forkant av bedriftspresentasjon.<sup>136</sup>

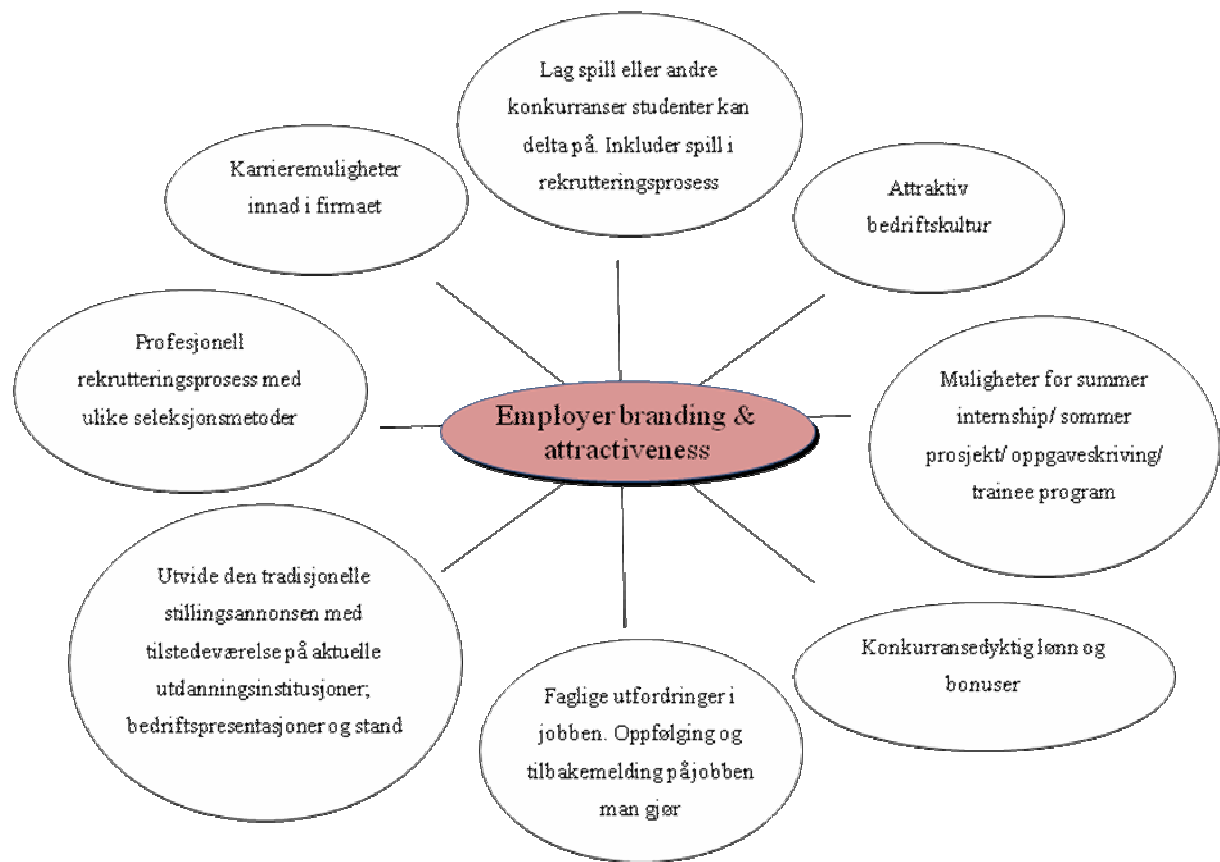
Schibsteds motivasjon bak sin markedsføring er å øke antallet yngre studenter som kjenner til bedriften. Etter gjennomføringen av Mediadagen og casekonkurransen opplevde selskapet en merkbar økning på søkere til sommer internship. Summer internship er forbeholdt kandidater som er på lavere gradsnivå. Hvor mye som skyldes arrangementet Mediadagen og casekonkurranse er uvisst, men kan hevdes å ha bidratt positivt til søkerviljen. Schibsted mener de når best ut til studenter via bedriftspresentasjoner og events knyttet direkte til studenter. Mediadagen er en slik event. I løpet av Mediadagen arrangerte Schibsted en quiz på stand og kunne i etterkant telle hele 150 deltakere på denne.

Schibsted opplevde at casekonkurransen var et spennende supplement til den tradisjonelle presentasjonen av bedriften. Da de har liten erfaring med en slik form for aktivitet, kan de si lite om styrker og svakheter med metoden. Samtidig vurderer de det som et supplement til aktivitetene som allerede er innarbeidet i den gjeldende rekrutteringsstrategien. Schibsted opplevde at tilbakemeldingen i fra studentene var positiv i forhold til denne formen for konkurranse.

---

<sup>136</sup> Schibsted (12.10.2006): Mailkorrespondanse med Andreas Thorsheim. Viktig bidragsyter er også Schibsteds leder for talentutvikling Mette Krogsrud. Utdrag tilgjengelig: Vedlegg 2

Jeg mener at det å være tilstede på utdanningsinstitusjoner er et fortrinn for bedrifter. Det skal samtidig nevnes at bedrifter er ulike med hensyn på størrelse og rekrutteringsbudsjett. Investeringer i menneskelig kapital er de investeringer som kaster mest av seg. Ray (1998) skriver at menneskelig kapital kan brukes igjen og igjen uten at den faller i verdi. Kunnskapen blir ikke slitt, men ekspanderes ved at andre i bedriften blir opplært. "Employer branding" og "employer attractiveness" er veien å gå for å bli attraktiv blant arbeidstakere. Ulike bedrifter kan ha ulike fremgangsmåter, samtidig er der noen felles faktorer som er verdt å nevne som mulige kritiske faktorer for å oppnå dette:



Figur 7: Ulike faktorer som kan påvirke Employer branding & attractiveness<sup>137</sup>

I denne figuren er det verdt å merke seg at ulike bedrifter kan benytte ulike faktorer. Ikke alle faktorene trenger å være med for å oppnå employer branding & attractiveness. Et eksempel er at en arbeidsgiver kan virke meget attraktiv til tross for at den ikke har de høyeste lønningen og bonuser. Hver og en arbeidsgiver er ulike, det samme kan sies å gjelde arbeidstaker.

<sup>137</sup> Egen komposisjon: Figur basert på innhentet informasjon og egen analyse

Strategien Schibsted fører kan minne om såkalt K-utvalg. Summer internship rekrutteres en gang årlig, mens traineeprogrammet har opptak to ganger årlig. Dette innebærer at kandidatene er få og de får tett oppfølging og en relativ lang opplæringsmetode i form av mentorordning. Fordelene med K-strategi er nettopp at der er få kandidater, som får mye rom for utvikling og læring gjennom tett oppfølging. Samtidig er dette også strategiens ulempe. Schibsted investerer mye ressurser i hver kandidat, men selskapet er ikke sikret mot å miste kandidaten. En måte å unngå å miste gode arbeidstakere på er å ha et godt arbeidsmiljø. Det er ikke kun ”employer branding” og ”attractiveness” blant studenter som er viktig, men også omdømme innad i bedriften blant de ansatte.

### 5.3.2 Spill inn i rekrutteringsprosessen

Jeg har i avsnittet ovenfor argumentert for at rekrutteringsspill bør være en del av vurderingssenteret. I dette avsnittet skal jeg gå videre med dette argumentet, og se på hvordan rekrutteringssillet burde vært utformet for å få best mulig effekt. Videre ønsker jeg å reformulere Sjøborgs figur Jobbsøkerprosessen i praksis (2000) slik at den inneholder vurderingssenter med rekrutteringsspill.

Et foretaksspill gir fire fortrinn: samspill, analyse, dynamikk og integrasjon (Langholm og Homesland 1989). Dette betyr at man spiller på flere parametere i forhold til det tradisjonelle intervjuet. La oss anta at en bedrift har utlyst en stilling. Hvordan bedriften har gått frem i rekrutteringsprosessen er mindre vesentlig. Dette er blitt vist i forrige avsnitt, med ulike kritiske faktorer med hensyn på markedsføring av bedrifter. Nå skal jeg se på rekrutteringsprosessen og dens metodebruk. Jeg antar, i likhet med figuren til Sjøborg (2000), at der er totalt 100 søkere på en utlyst stilling.

I praksis viser det seg at de fleste norske bedrifter bruker mer enn et intervju. Jeg vil følgelig foreslå at bedriften kaller inn et utvalg aktuelle kandidater til første gangs intervju. I motsetning til Sjøborgs modell ville jeg kalt inn flere kandidater til første intervjurunde. Kriteriene som ligger til grunn bør være meritter i form av CV, karakterutskrift og skriftlig søknad. Dette gir arbeidsgiver et innblikk i søkers faglige kvalifikasjoner og interesser. Her kunne en personlighetstest vært til hjelp for å gi en indikasjon på hvem arbeideren er. Det bør gis tilbakemeldinger til alle som svarer på personlighetstester, uavhengig om kandidaten er aktuell

videre i prosessen eller ikke. Derfor kan dette være svært ressurskrevende for arbeidsgiver. Derfor vil første utsilingsprosess være basert kun på CV og søknad.

Av de 100 søkerne mener jeg de 20 mest interessante kandidatene som plukkes ut bør innkalles til intervju. Et forbehold her er at det er 20 kvalifiserte søkere. Utsilingen kan ta utgangspunkt i punktene Sjøborg (2000) lister opp som kriterier i fase 1:

- Søkerens alder, her kan det hende at arbeidsgiveren ser etter unge nyutdannende, eller eldre som har mer erfaring.
  - Utdannelse, dersom bedriften har søkt etter en økonom, vurderes de fleste andre yrkesretninger som utenfor hva de søker etter. Samtidig spiller som nevnt karakterer her et viktig kriterium for utvelgelse.
  - Erfaring, noen bedrifter er interessert i å ansette erfarne i den utlyste stillingen, som kan gi mest mulig igjen til bedriften. På den måten tillegges erfaring stor vekt. Attester er en fin måte å dokumentere erfaring på. Videre kan tidligere arbeidsgivere være relevante referanser.
  - Søknadens form, oppbygning og innhold spiller også inn på hvordan bedriften ser søkeren. Dersom kandidaten har markedsført seg på en interessant måte, blir bedriften mer interessert. 38,8 % av norske arbeidsgivere har oppgitt at søknader som er slurvede skrevet blir lagt til side. Videre er søknadens oppbygging viktig. 22,2 % av arbeidsgiverne legger til side søknader som forteller lite om kandidaten. Likeså legger 22,2 % av arbeidsgiverne bort søknader som viser liten innsikt i hva stillingen går ut på.
- 138
- Til slutt kan bedriften noterer hvilket inntrykk de har fått av søkeren gjennom hans/hennes søknad. Sivilstatus? Hobbyer? Aktiviteter og interesser utenfor arbeidslivet? etc.

De 20 som innkalles på intervju bør godkjennes med hensyn på formell utdanning og personlige egenskaper. For å måle personlige egenskaper kan man i fase 2 be de aktuelle kandidatene utfylle en personlighetsprofil før de møter til intervju. Her ville jeg foreslått en spørreskjemasbasert personlighetstest hvor testtakeren må ta stilling til ulike spørsmål og utsagn. Denne metoden er velkjent og utprøvd. Samtidig bør man ta hensyn til at denne delen

---

<sup>138</sup> Solberg, Knut (01/2006): "Intervjuet avgjør jobbkampen": Undersøkelse, i Kaleidoskopet

av prosessen skal danne grunnlaget for videre aktiviteter, derfor ville jeg foreslått at man benytter strukturert intervju. I følge Martinsen (2004) gir et strukturert intervju mulighet til å sammenlikne de ulike deltakerne, da de blir vurdert på de samme kriteriene. Samtidig kan intervjuer benytte seg av en observasjonsliste for ulike typer atferd. Til denne delen av rekrutteringsprosessen kunne det være aktuelt å utarbeide en matrise lik den Holmesland har utarbeidet. Det er da viktig at arbeidsgiver definerer kriterier som er viktige for dem, og tillegger hvert kriterium en score. Summen av de ulike kriterienes vekt gir en totalsum, hvor arbeidsgiver så kan regne ut vektingen på hvert av de ulike kriteriene. På den måten blir det muligens enklere å forsikre seg om at det er mest mulig like kandidater som går videre til fasen hvor rekrutteringsspill implementeres. Intervjuene bør ikke ha lengre varighet enn 1 time, og selve gjennomføringen av intervjuene vil da ta 20 timer. I tillegg kommer forberedelse og evaluering av kandidatene.

Etter at førstegangs intervjurunde er gjennomført bør det være mulig å redusere antall kandidater i fra 20 til 10. De resterende kandidatene ville jeg invitert til et vurderingssenter hvor man legger opp til et rekrutteringsspill, hvor både de aktuelle kandidatene og representanter i fra bedriften deltar. Vi husker i fra definisjonen at i et vurderingssenter benytter man særlig såkalte simuleringsøvelser. Observasjonene gjøres som oftest i gruppesammenheng fordi det gir best mulig inntrykk av hvordan individet fungerer i en sosial sammenheng.

Jeg ville langt vekt på å ha et spill der deltakerne består av både arbeidssøkere og nåværende ansatte i bedriften. Videre ville jeg forsøkt å gjøre det mulig at hver enkelt person kunne vurderes individuelt, i tillegg til å være del av et lag. Dette ville forenkle avgjørelsen av rekrutteringsspiilet. Holmesland og Ims (1988) hevder at en god gruppedynamikk gir et godt økonomisk resultat.<sup>139</sup> I fra turneringsteorien husker vi at det er ikke absolutt prestasjon som er avgjørende, men prestasjonen i forhold til andre. Samtidig innebærer et spill at en gruppe agenter konkurrerer for et gitt sett av belønninger. I dette tilfelle vil belønningen være jobb. For å kunne skille medlemmene på hvert lag bør det også i denne fasen utarbeides en matrise hvor ulike kriterier gis ulik vekting. Representanter i fra bedriften som er med på simuleringen kan ved hjelp av denne gi de ulike lagspillerne score. På den måten tas beslutningen på et mindre

---

<sup>139</sup> Holmesland og Ims (1988), s 111

subjektivt grunnlag da man måler en rekke parametere. Dette er ikke normalt i samme grad i et ”normalt” vurderingssenter.

Bedriften bør se på personenes evne til blant annet samarbeid. Samarbeidsvilje var det som ble hyppigst nevnt som viktig personlig egenskap av utvalgte norske arbeidsgivere. Videre ville jeg ha benyttet meg av to dager til spill. På den måten blir bedriften og arbeidssøkeren bedre kjent med hverandre. Jeg viser igjen til Goffman (1992) og hans teori om impression management. Hvert menneske spiller en rolle, men over tid vil denne rollen endre seg, og man får muligens et mer ekte bilde av arbeidstakeren. Jeg kjenner ei som var med i omfattende rekrutteringsrunder hos Orkla, hvor hun i alt gjennomgikk 5 timer med intervjuer. Hun ble karakterisert som introvert av intervjuerne, men vi som kjenner henne vet at hun er alt annet enn introvert. Etter min mening er det et paradoks at etter totalt 5 timers lange samtaler blir hun oppfattet så feil. Dersom der hadde vært simuleringsøvelser hvor både intervjuer og min studievenninne deltok, mener jeg at inntrykket ville vært annerledes. I en simulering er man oppmerksom på arbeidsoppgaven, og i mindre grad hvordan man fremstår som person. Jeg mener at et spill får arbeidssøker til delvis å glemme situasjonen man er i, og viser i større grad hvem man egentlig er. Dette kan vises med empiri i fra antropologien, hvor antropolog Eidheim<sup>140</sup> utførte et feltarbeid blant samer. Samene fulgte den norske koden i samhandling der en eller flere nordmenn var involvert. Antropolog Eidheim var nordmann. Etter hvert ble båndene mellom antropologen og samene sterkere, og de avslørte at de brukte det samiske språket også i dagliglivet. Samene ville vise frem den identiteten som er mest fordelaktig i omstendighetene, men de endret rollen de hadde foran antropologen etter hvert som de ble bedre kjent med han. På samme måte mener jeg dette kan skje i et spill hvor både representanter fra arbeidsgiver og arbeidssøker deltar.

Vurderingssenteret inkludert spill bør gå over 2 dager slik at der er tid til interaksjon og samhandling. Hvordan man gjennomfører spillet er opp til hver enkelt bedrift. Dette er særlig med hensyn på hvilke kunnskaper og ferdigheter de vil teste hos arbeidssøkerne. Det er viktig at spillet er realistisk i forhold til jobbhverdagen arbeidssøkeren vil møte. Samtidig kan det være interessant å se hvilke metoder de ulike arbeidssøkerne benytter i løpet av spillet. Det er bedriften som legger til rette ulike ressurser, og kan i mange tilfeller gi en ramme for hvordan spillet skal være. Et foretaksspill er som tidligere nevnt et slags dynamisk case. Så snart en

---

<sup>140</sup> Eidheim (1969)

beslutning er tatt kommer de økonomiske konsekvenser tilbake og danner grunnlaget for neste beslutning. Et foretaksspill kan ha varierende antall faser. Et forslag er å ha 3 faser på dag 1 og 2 faser på dag 2, hvilket gir totalt 5 ulike faser. På den måten får spillerne oppleve en sammenhengende serie av analyser, beslutninger og konsekvenser. Jeg mener dette er det beste argumentet for å implementere rekrutteringsspill inn i rekrutteringsprosessen. Dette gjør det enklere for bedriften å se hvem av kandidatene som fatter de riktige beslutningene, og hvem som kan følge opp et dårlig resultat med forbedringer inn i neste runde. Samtidig kan avgjørelser spilldeltakerne tar ha konsekvenser på andre områder. I et foretaksspill henger alt sammen og alt har konsekvenser for fremtidige perioder. Det at spillet omhandler mange ulike parametere medfører også at personene viser sine ferdigheter innenfor flere ulike fagområder, i tillegg til å vise personlige egenskaper med hensyn på beslutningstaking, analyse, samarbeidsvilje og fleksibilitet.

Etter fase 5 i foretaksspillet kårer man et vinnerlag basert på de resultater de ulike lagene har oppnådd. Videre kan man rangere de ulike lagmedlemmene opp mot hverandre med utgangspunkt i en matrise. På den måten har kandidaten som får jobbtilbud selv allokert sitt talent, dvs. sine personlige ferdigheter, kvalifikasjoner, evner etc., slik at bedriften kan se hvem av kandidatene som er den "best egnede" til jobben. Beslutningen om hvem som ansettes blir altså fattet med utgangspunkt i en mengde data. Det som kjennetegner beslutningsprosessen til nå er at den har gått over tid og kandidatene er vurdert opp mot hverandre.

Hos flere arbeidsgivere er det vanlig å trekke inn flere representanter fra selskapet mot slutten av rekrutteringsprosessen. Disse har altså ikke vært med på hele prosessen, men får et kort innblikk i hver kandidat med utgangspunkt i de mengder data og vurderinger som har blitt gjort tidligere. I en slik sammenheng blir "thin-slicing" benyttet. Dersom for eksempel en konsernsjef møter de potensielle arbeidstakerne en halv time hver, må sjefen danne seg et raskt inntrykk av kandidatene, i tillegg til å ta en kikk på tilgjengelige data. På grunnlag av de korte møtene gjør konsernsjefen opp sin mening om den best egnede kandidaten, en beslutning som er basert på minimal informasjon. I en slik sammenheng kan vi argumentere for at der er både analytisk beslutningstaking for å finne de best egnede kandidatene og intuisjon. De første fasene av rekrutteringsprosessen består av analyser av fagbakgrunn, personlige egenskaper, prestasjoner på intervju etc. I den siste delen av rekrutteringsprosess møter gjerne de aktuelle kandidatene ledere i toppstillinger, som har begrenset tid med hver kandidat. Samtidig er det fortrinnsvis disse lederne som tar avgjørelsen om hvem som blir ansatt. Det betyr at



beslutningen nødvendigvis må komme som resultat av førsteinntrykk. Samtidig har som nevnt kandidatene blitt nøye vurdert av andre rekrutteringsmedarbeidere tidligere i prosessen, og en rekrutteringsprosess bør baseres på både analytisk overveielse og ”thin-slicing”.

Sjøborg har satt opp totalt 6 faser for å finne den best egnede kandidaten, mens jeg foreslår en modell med 4 faser. Når det gjelder gjennomføring av intervjuer og tidsbruk benytter man i Sjøborgs modell i underkant av 25 timer. Min modell er basert på 20 intervjuer av 1 times varighet, i tillegg kommer et to dagers vurderingssenter, som er konstruert som et rekrutteringsspill. Her vil det gå med ca 16 timer totalt. Videre foreslår jeg korte møter mellom vinnerlagets kandidater og representanter i fra selskapets toppledelse. Dette betyr at min modell er mer krevende i antall timer til intervjuer/spill. Samtidig tar min modell hele 20 kandidater i betraktning, mens Sjøborgs modell kun kaller inn 6 kandidater til intervju. Reduksjonen i fra 100 til 6 kandidater er vurderinger som er basert på intuisjon og erfaring. I løpet av en 40 års forskningsperiode innenfor psykologien har man funnet at intuitive, ”kliniske” skjønnsvurderinger av enkeltindividers egenskaper fungerer svært dårlig <sup>141</sup>. Min foreslåtte modell tar inn betraktelig flere kandidater, og minimerer risikoen for å overse egnede kandidater til stillingen med hensyn på faglige kvalifikasjoner og andre meritter. Samtidig foreslår jeg en beslutningsmodell som baserer seg både på samspill mellom aktuelle kandidater og representanter i fra selskapet, slik at de ulike partene ser hvordan de kommuniserer og arbeider sammen. I tillegg blir den endelige beslutningen om hvem som får jobben fattet med utgangspunkt i både analyse av kandidaten over lengre tid og intuisjon, såkalt ”thin-slicing”. Representanter fra ledelsen bør også møte de resterende kandidatene og dele sin mening om hvem som skal bli ansatt. Ledelsen er de som gir retningslinjer for selskapets strategi og visjoner, og bør ansette kandidater de mener egner seg for selskapets ambisjoner.

Forberedelsene til de to rekrutteringsprosessene er ulike. Sjøborgs modell bruker mye tid på å finlese søknader. I min modell foreslår jeg en enkel kategorisering i fase 1 av aktuelle søkere med hensyn på meritter. Videre brukes tid og ressurser på gjennomføringen av intervju og analyse av personlighetstester, for å kunne arrangere et så rettferdig spill som mulig. I Sjøborgs modell benyttes mye tid på intervjuer, men der foregår så å si ingen interaksjon mellom arbeidssøkeren og bedriftsrepresentanter utover disse møtene. Jeg mener Sjøborgs modell overser et vesentlig poeng, nemlig å måle den totale arbeidssøkeren. Tidligere i oppgaven har vi blitt kjent med assessment selskapet Profiles Internationals metode, som måler tre viktige

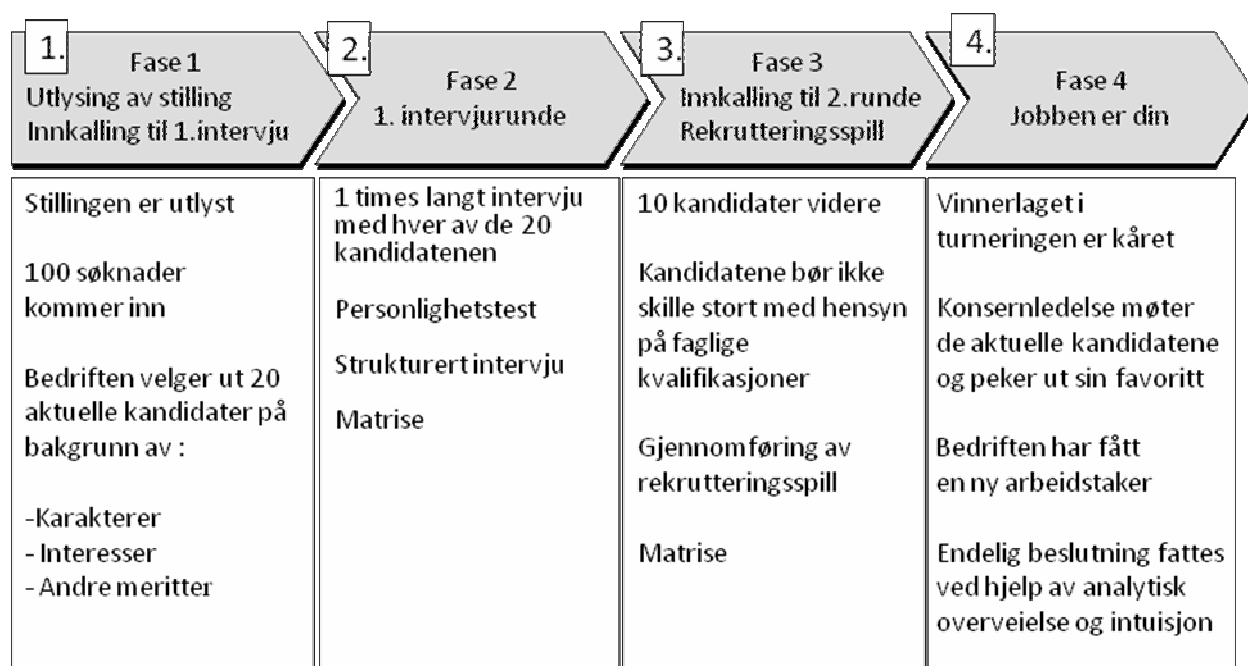
---

<sup>141</sup> Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann (2003), s 89



dimensjoner. Dimensjonen læringsevne og fleksibilitet måler om personen kan utføre nåværende og fremtidige jobber. I et spill vil dette kunne testes og måles. Dimensjonen atferdsmessige tendenser og personlighet ser på hvordan personen vil utføre jobben. Dersom ansatte i fra bedriften er delaktige i spillet vil dette være observerbart og tydelig. Bush og Vanebo (2005) skriver også at atferd påvirkes av personlige forutsetninger og individets omgivelser. Spillet kan derfor til en viss grad teste om arbeidssøkeren passer inn i selskapet ved å ha en virkelighetsnær ledelse og kulturelle/strukturelle forhold. Den tredje dimensjonen, yrkesmessige interesser, ser på om personen vil utføre jobben. Denne dimensjonen går mer på arbeidssøkerens faglige interesser. Disse vil komme frem i fase 1 under det strukturerte intervjuet, samtidig vil det være tydelig med hensyn på motivasjon, beslutninger og handlinger personen foretar i simuleringen.

Min foreslåtte rekrutteringsmodell kan fremstilles slik:



Figur 8: En alternativ modell til jobbsøkerprosessen i praksis (Sjøborg 2000) <sup>142</sup>

Figuren ovenfor foreslår en omfattende rekrutteringsprosess som vil være ressurskrevende for enhver bedrift. Utgangspunktet for modellen er at der foretas mange feilansettelser årlig. Den omfattende prosessen som er beskrevet ovenfor vil forhåpentligvis redusere antall feilansettelser. Det er verdt å merke at modellen ikke sier noe om innsamlingsfasen for

<sup>142</sup> Egen komposisjon: Figur er egen komposisjon inspirert av annen modell Sjøborg (2000), s 41

arbeidstakeren i sin nye jobb, en fase som også er kritisk med hensyn på en vellykket rekrutteringsprosess.

I løpet av den foreslåtte rekrutteringsprosessen vil arbeidssøkeren møte på flere ulike seleksjonsmetoder. Dette innebærer at arbeidsgiveren vil kunne ha mulighet til å teste ut og observere potensielle arbeidsgivere i ulike situasjoner. Jeg mener også at et viktig element i en hver rekrutteringsprosess er interaksjon mellom arbeidsgiver og arbeidssøkerne. Dette har vært et stort savn i de fleste rekrutteringsprosesser jeg har vært med i. Deltakelse i aktiviteter og mer samhandling kan avdekke egenskaper som ellers ikke ville blitt identifisert. I tillegg til utarbeidede metoder som personlighetstest og personlig intervju, foreslår jeg å innføre spill som del av rekrutteringsprosessen. Et argument er at dersom man benytter leken i rekrutteringsprosessen, kan man muligens gå utenfor det umiddelbare behovet av mening. I følge Huizinga (2004) er leken livets oppholdenhet og et immaterielt innslag i menneskets vesen. Samspill som baserer seg på lek vil kunne føre til at deltakerne i mindre grad er bevisste på intervjusettingen fordi leken i seg selv er en meningsfull funksjon. På en slik måte kan samspillet mellom arbeidsgiver og arbeidssøkere i et rekrutteringsspill avdekke sider med hverandre, som ikke ville kommet frem i et tradisjonelt intervju.

## 6. Konklusjon og oppsummering

Oppgavens hovedformål har vært å finne en plass til spill i rekrutteringsprosessen. Jeg nærmer meg slutten på siviløkonomstudiet og har søkt på ulike jobber. Etter å ha avlagt utallige eksamener ved NHH og UiB har jeg forstått at inngangen til arbeidslivet ligger i mer enn bare en god eksamen. En arbeidsgiver ser ikke kun på utdanning og faglige resultater, men like mye på interesser, personlige egenskaper, oppførsel, karisma, fremtidspotensial, referanser osv. Konkurransen om den enkelte arbeidstaker øker blant bedrifter. Det norske arbeidsmarkedet er allerede stramt og det forventes at denne trenden skal fortsette fremover. Med andre ord blir nyutdannende stadig viktigere kilde til arbeidskraft for bedrifter. Samtidig mener jeg at vi studenter også har større press nå enn tidligere, da de overnevnte kravene til meritter og personlighet øker. Det føles at 5 års studier på NHH ikke lengre er god nok utdanning til å få drømmejobben. Man skal helst kunne diverse språk og ha hatt studieopphold i utlandet. Videre bør CV-en inneholde frivillige verv, i tillegg til gode referanser. Kravene fra bedrifter til potensielle arbeidstakere er store.

Jeg har i denne siviløkonomutredningen spilt ballen tilbake til arbeidsgiverne. En bedrifts rekrutteringsprosess er for mange arbeidssøkere første møte med bedriften. Det er derfor viktig at denne prosessen er så profesjonell og gjennomarbeidet som mulig. Den økende andelen kunnskapsbedrifter i Norge har en utfordring i forhold til å tiltrekke seg arbeidskraft i et stadig strammere arbeidsmarked. Det er derfor ”employer branding” vil være et viktig satsningsområde fremover. I oppgaven er der nevnt ulike aktiviteter for å tiltrekke seg studenter og arbeidssøkeres oppmerksomhet. Hovedfokus i siviløkonomutredningen har vært spill som del av rekrutteringsprosessen. Dersom vi titter ut i Europa har vi sett at L’Oréal har stor suksess med interaktive spill på Internett som trekker deltakere i fra hele verden. Kosmetikksekskapet kjennetegnes som nyskapende og innovativ i sin søken etter potensiell arbeidskraft. Selskapet er også ansett som en meget attraktiv arbeidsplass blant europeiske økonomistudenter.<sup>143</sup> Konkurrerende selskaper, slik som Henkel, ser seg nødt til å følge L’Oréal da selskapet for øyeblikket har en egen, dominerende posisjon på verdensmarkedet for interaktive studentspill. Bedrifters formål med å arrangere slike konkurranser er å knytte

---

<sup>143</sup> Business Project: Henkel Award (Vår 2006) Spørreundersøkelse foretatt for å kartlegge europeiske økonomistudenters ulike preferanser og kjennskap til rekrutteringsspill. Utdrag tilgjengelig: Vedlegg 4

kontakter med dyktige studenter. I følge flere av de studerte selskapene kan studenter som utmerker seg i en konkurranse ha kort vei til ansettelse.

Jeg mener at et spill, i tillegg til å vekke interesse hos studenter, kan inkluderes i bedriftens rekrutteringsprosess. Bedriftsstrategier fokuserer mer og mer på personer. Jeg foreslår en K-strategi for kunnskapsbedrifter. Dette innebærer at bedriften gjennomfører en til to rekrutteringsprosesser årlig. Rekruttering bør være en grundig prosess hvor de potensielle kandidatene blir målt på flere faktorer. Den foreslåtte rekrutteringsprosessen mener jeg løser noe av prinsippal-agent problemet. Bedriften har nå mulighet til å avsløre haren før veddeløpet har begynt. En lengre prosess, hvor meritter bare er et av mange kriterium, kan til og med føre til at skilpadden blir lagt merke til, og sett på som "den rette" arbeideren for bedriften. Samhandling i løpet av rekrutteringsprosessen bør avdekke informasjon og interesser, slik at arbeidsgiver og arbeidstaker vet mer om hverandre i forkant av en mulig ansettelse. Relativ vurdering forenkler i noen grad utvelgelsen av kandidater, men evaluering av søkere bør bestå av både kvantitative og kvalitative metoder. Den foreslåtte rekrutteringsprosessen passer best for bedrifter med høy andel humankapital da sortering kan være viktigere for jobber som krever kunnskap og avanserte ferdigheter.

Ulike bedrifter har forskjellige behov med hensyn på kompetanse, personlige egenskaper og yrkeserfaringer. En bedrift må i forkant av rekrutteringsprosessen definere hva det er den søker etter. Arbeidssøkere har også et ansvar, og bør være bevisst på hva han/hun søker etter. Oppgaven viser at kulturforskjeller i noen grad er avgjørende med hensyn på studenters innsats og planlegging av karrieren. I en stadig mer globalisert verden kan disse kulturforskjellene over tid viskes ut. Uansett hvilken kultur man befinner seg i har arbeidssøkere ulike preferanser, akkurat som ulike bedrifter benytter forskjellige metoder og har ulike interesser med hensyn på rekruttering.

Å rekruttere er kostbart. En feilansettelse koster mer enn bare rene penger, og kan resultere i dårligere kunderelasjoner og arbeidsmiljø. Etter min mening betyr dette at den foreslåtte grundige og kostbare rekrutteringsprosessen er en langsiktig investering. Å bygge renommé rundt en bedrifts rekrutteringsprosess kan gi arbeidssøkere større interesse for å søke på jobb i selskapet. Geelmuyden. Kiese hevder at å bygge relasjoner med NHH-studenter har vært med på å gjøre selskapet til en attraktiv arbeidsplass. Gjennom kontakter og nettverk vet studenter hvor det er spennende å arbeide. Å investere i humankapital gir høy avkastning. Derfor bør

bedrifter investere i aktiviteter som tiltrekker aktuelle kandidater til deres bedrift. En student og arbeidssøker er også en ressurs, som bedriften kan lære noe av selv om han/hun ikke når helt opp i rekrutteringsprosessen. Bedrifter bør følge opp hver rekrutteringsprosess ved å be om evalueringer fra de involverte parter.

Veien fra jobbsøkerstatus til ansettelse kan virke lang. Selv måtte jeg gjennom tre intervju i Kristiansand, hvor jeg blant annet gjennomførte personlig intervju, besvarte personlighetstest, deltok på gruppeøvelser og hadde individuelle presentasjoner før jeg fikk jobbtilbud av Trainee Sør. Det ble lagt ned mye ressurser av både arbeidsgiver og meg selv før jeg ble tilbudt stillingen. Samtidig vet jeg at tilbudet om jobben bare er begynnelsen. Jeg forflytter meg fra skolebenken til arbeidslivet. I jobbhverdagen vil jeg møte på mange utfordringer og situasjoner jeg verken er vant eller kjent med. Det er derfor viktig at bedrifter er klar over at en profesjonell og grundig rekrutteringsprosess ikke er nok for å forhindre feilansettelser. Innsamlingsfasen i bedriften hevdes å være vel så viktig som rekrutteringsprosessen, og etter ansettelse er oppfølging viktig. Den nye arbeidstakeren skal bli integrert i arbeidsmiljøet, i tillegg til å få faglig oppfølging. Dynamiske ressurser, som kunnskap og læring, er moderne bedrifters mulighet til å oppnå varige konkurransefortrinn. Rekrutteringsprosessen er bare et av mange satsningsområder for å oppnå dette.

## Videre forskning

I oppgaven har jeg sett på betydningen av ulike seleksjonsmetoder i rekrutteringsprosesser. Jeg har også nevnt at kontakt mellom arbeidssøker og arbeidsgiver kan foregå gjennom en tradisjonell stillingsannonse, rekrutteringsbyrå eller andre aktiviteter. Det er i denne sammenheng verdt å nevne at nettverk på Internett stadig får større betydningen i forhold til rekruttering. 100 000 karrieresugne nordmenn har registrert seg i nettverket LinkedIn, det tilsvarer en tidobling på 3 år. Nå kaster hodejegerne seg over listene.<sup>144</sup> Det ville vært interessant å måle betydningen av Internett nettverk, slik som LinkedIn og Facebook, med hensyn på rekrutteringsprosessen.

Der har pågått en debatt ved NHH om talentnettverket Nova100. Nova100 ble startet i Sverige for 10 år siden. Selskapet rekrutterer talentfulle studenter via agenter. Agentene, som selv er studenter, fungerer som et bindeledd mellom studentene og talentnettverket. For å bli medlem av Nova100 må studenter gjennom en omfattende prosess, hvor AQ (akademisk intelligens), EQ (emosjonell intelligens) og BQ (entreprenørisk kvotient) blir testet. Blant flere norske medlemsbedrifter i talentnettverket er Schibsted. Nova100 har mottatt krass kritikk i fra flere hold. NHH-forsker Odd Nordhaug hevder at Nova100 driver villedende markedsføring, og betviler samtidig at nettverket vil klare å tiltrekke seg de beste studentene.<sup>145</sup> Det kunne vært interessant å se med kritiske øyne på prosessen fra studenten er i kontakt med Nova100, til gjennomføringen av de ulike testene, og eventuelt opptak i talentnettverket.

Annen interessant forskning kunne vært Rekrutteringsselskaper og deres rolle nå og i fremtiden. Et innslag på Søndagsrevyen (15.04.2007) viste at en stadig større andel av elever på videregående skole går til hodejegere for å finne ut hvilken utdanning som passer dem best. Er dette begynnelsen på en vanlig praksis blant elever? Det ville vært spennende å se på omfanget av slike veiledningstilbud, og forsøke å identifisere hvem brukerne er. Metoden er kostbar, men både bruker og rekrutteringsselskap i reportasjen hevdet at det var verdt hver krone.

---

<sup>144</sup> Perelstein, Julia S. (16.02.2007): "Hett nett" i Dagens Næringsliv

<sup>145</sup> Furseth, Ole Johan og Lønnum, Line Blåsås (01.05.2007): *Nova 100 entrer Norge: Slaktes av NHH-professor*, i K7 Bulletin, årgang 44, nr 06

---

## Litteraturliste

### Bøker:

Busch, Tor og Vanebo, Jan Ole (2005): *Organisasjon og ledelse – et integrert perspektiv*, 5.utgave, Universitetsforlaget, Oslo

Barth, Fredrik (1969): *Ethnic groups and boundaries: the social organization of culture difference*, Bergen: Universitetsforlaget

Eriksen, Thomas Hylland (2001): *Små steder – store spørsmål. Innføring i sosialantropologi*. Universitetsforlaget, Oslo

Gentikow, Barbara (2005): *Hvordan utforsker man medieerfaringer? Kvalitativ metode*, Kristiansand: IJ-forlaget

Grønhaug, Kjell, Hellesøy, Odd H og Kaufmann Geir (2003): *Ledelse i teori og praksis*, Fagbokforlaget

Hendrikse, George (2003): *Economics and management of organizations: co-ordination, motivation and strategy*, London McGraw-Hill

Holmesland, Tore og Ims, Knut J (1988): *Bedriftsøkonomiens helhet – spanning mellom analyse og humaniora*, Alma Mater Forlag AS

Holmesland, Tore og Langholm, Odd (1967): *Foretaksspill, generell innføring i bruk av spill som treningsmetode og instruks for FORETAKSSPILL MODELL NHH*, NHH Foretaksøkonomisk institutt

Holmesland, Tore og Langholm Odd (1989): *Beslutningssimulator for økonomi og ledelse, Foretaksspill NHH-7, Regler, instruks og analyseproblemer for deltakere*, Alma Mater Forlag AS

Huizinga, Johan (2004): *Det lekande människan: (homo ludens)*, Stockholm, Natur och Kultur

Jacobsen, E.W , Lien L.B (2001): *Ekspansjon: Strategi for Forretningsutvikling*, Kapittel 4, Gyldendal Akademisk

Lazear, Edward P. (1998): *Personnel Economics for Managers*, John Wiley & Sons

Lillebø, Arild (2005): *Økonomileksikon – 6000 oppslagsord om økonomi og arbeidsliv*, N.W.Damm & Søn AS

Martinsen, Øyvind L. (2004): *Kapittel 6: Ledelse og Kompetansestyring i Perspektiver på ledelse*, Gyldendal Akademisk

Porter, Michael E. (1985): *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press

Ray, Debraj (1998): *Development Economics*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey

Repstad, Pål (1991): *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*, Universitetsforlaget AS, Oslo-Bergen-Stavanger-Tromsø

Sjøborg, Eddie R. (2000): *Jobben er din*, J.W. Cappelens Forlag AS, Oslo

Solberg, Knut og Backe, Steffen Gausemel (2003): *Jobbsøkerskolen*, Sandviken Innovative AS

Sveiby, Karl Erik og Risling, Anders (1987): *Kunnskapsbedriften – århundrets største lederutfordring?* Cappelens Forlag AS, Lillehammer

Tangerås, Thor Magnus (2005): *Casehåndboken*, Kaleidoskopet, Sandviken Innovative AS

Trompenaars Fons og Hampden-Turner Charles (1997): *Riding the waves of culture - understanding cultural diversity in Business*, Intercultural management publishers in charts

Vaags, Ralph Henrik (1996): *Repetisjonshefte til examen philosophicum - filosofihistorie og vitenskapsteori*, Fagbokforlaget

Wadel, Cato, 1991, *Feltarbeid i egen kultur – en innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*, Flekkefjord: Helgeland Trykkeri AS.

Æsop (ca 550 f. Kr): *Æsops fabler*

#### **Artikler:**

Berthon, Pierre, Ewing, Michael & Hah, Li Lian (2005): Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, 24 (2), s 151 - 172

Bragelien, Iver (2005): 10 bonustabber – Hvordan lære av teori og praksis?, *Praktisk økonomi & Finans*, nr. 2, 2005

Collins, C. J & Stevens, C.K (2002): The relationship between early recruitment related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87 (6), s 1121 – 1133

Eidheim, Harald (1969): When ethnic identity is a social stigma, i: F. Barth (ed) *Ethnic groups and Boundaries*, Bergen: Universitetsforlaget (s 39 – 57)

Gooderham, P. & O. Nordhaug (2003): "Norsk lederstil er ikke egnet for Øst-Europa". *News article from Bergen Chamber of Commerce and Industry* (presentation of survey at MIB Business Development Forum)

Goffman, Erwin (1992): "Introduksjon" i: *Vårt rollespill til daglig. En studie i hverdagslivets dramatik*, Pax, Oslo (s 11 – 23)

Hofstede, Geert (2001): *Culture's consequences*, second edition, Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations, Sage publications: international educational and professional publisher, (s 1- 40)



Human Resources and Executive Search Consulting Service (2006): Getting assessment right, *Personnel Today*; 10/10/2006, s 47 - 48

Kaliprasad, Minnesh (2006): The Human Factor 1: Attracting, Retaining and Motivating Capable people, *Cost Engineering* Vol.48/No. 6 June 2006

Klabbers, J.H.G. (1999): *Three easy pieces*, in: D. Saunders & J. Severn (Eds.): The International Simulation & Gaming Research Yearbook. Vol.7: *Simulation and Games for Strategy and Policy Planning*, London: Kogan Page

Leach, E. R., 1967, "An anthropologist's reflection on social survey" i Jongmans, D. G & Gutkind, P.C.W. (eds.) *Anthropologists in the Field*, Assen, Van Gorcum (s 75 – 88)

Lloyd, S (2002), Branding from the inside out, *BRW*, 24 (10), s 64 – 66

Marsden, Paul (2005): The speed of thought. Paul Marsden on how to seize the moment, *NewScientist*, 12 February 2005, s 48

Oliver, Richard W. (2001): The Return on Human Capital, *Journal of Business Strategy*, July/August, s 7-10

Osland, Joyce S and Bird, Allan (2000): Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sense making in context, *Academy of Management Executive*, 2000, Vol. 14, No.1, (s 65 – 79)

Prendergast, Canice (1999): The Provision of incentives in firms, *Journal of Economic Literature* 37 (1); 7 - 63

Robertson, Ivan T; Smith Mike (2001): Personnel selection, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Nov2001, Vol. 74 Issue 4, p441, 32p, 1 diagram

Schmidt, F.L & Hunter, J.E (1998): The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, s 262 - 274

Schumann, Mark (2006): You are how you Brand, *Communication World*, July-August 2006

Selvik, Arne (2007): Øyeblikkets magi, *SAS Braathens magasinet*, april 2007, s72-73

### Internett:

Danone Trust (udatert): *Trust Experiences*, tilgjengelig:  
<http://trustbydanone.com/testimonials.htm> [2007 3.april]

DnB Nor. Valutakalkulator, tilgjengelig:  
[http://www.dnbnor.no/markets/interaktive\\_verktoy/valuta/valutakalkulator.html](http://www.dnbnor.no/markets/interaktive_verktoy/valuta/valutakalkulator.html) [2007 27.mai]

Geelmuyden. Kiese (udatert): *Ansatte*, tilgjengelig: <http://www.geelmuyden-kiese.no/ansatte.asp> [2007 28.mai]

Hartmark (udatert)"Om Hartmark Consulting AS", tilgjengelig:  
[http://www.hartmark.no/index.cfm?kat\\_id=17](http://www.hartmark.no/index.cfm?kat_id=17) [2007 27.mai]

Henkel (udatert): *Could it be you*, tilgjengelig:

[http://www.henkel.com/cps/rde/xchg/henkel\\_com/hs.xsl/125\\_COE\\_HTML.htm](http://www.henkel.com/cps/rde/xchg/henkel_com/hs.xsl/125_COE_HTML.htm) [2007 .april]

Henkel (udatert), *About Henkel*, tilgjengelig: [http://www.henkel.com/cps/rde/xchg/SID-0AC83309-6B2B4247/henkel\\_com/hs.xsl/33\\_COE\\_HTML.htm](http://www.henkel.com/cps/rde/xchg/SID-0AC83309-6B2B4247/henkel_com/hs.xsl/33_COE_HTML.htm) [2007 26.mai]

K7 Bulletin (torsdag 31.august 2006) årgang 43, Nr 07, s 28 – 29, tilgjengelig:

<http://www.nhhs.no/underutvalg/bulle/bullenews/forside/gamle/0607.pdf> [2007 5.april]

Kaleidoskopet (udatert): *Om oss*, tilgjengelig:

[http://www.karrieremagasinet.no/km/Toppmeny/Om\\_oss/?\\_to=841](http://www.karrieremagasinet.no/km/Toppmeny/Om_oss/?_to=841) [2007 15.mai]

L'Oréal(udatert): *L'Oreal Brandstorm 2007*, tilgjengelig:

<http://www.brandstorm.loreal.com/Cand/index.html> [2007 3.april]

Moskowitz (30.04.2003): *Lecture Notes: Haunting Fetus Lesson Plan 1 – Population Issues*, tilgjengelig: <http://www.lfc.edu/~moskowitz/courses/lectures/population.hf.html> [2007 8.mai]

NAV(udatert): *Utvikling på arbeidsmarkedet*, Arbeids- og velferdsdirektoratet//Rapport om arbeidsmarkedet// Nr.4- 2006, tilgjengelig: <http://www.nav.no/binary/805332363/file> [2007 27.mai]

NAV (udatert): *Månedssstatistikk om arbeidsmarkedet*, Arbeids- og velferdsdirektoratet, Nr 12/desember 2006, tilgjengelig: <http://www.nav.no/binary/805335594/file> [2007 27.mai]

Ordnett definisjon av pragmatikk, tilgjengelig:

<http://www.ordnett.no/ordbok.html?search=pragmatikk&publications=23> [2007 26.mai]

Ordnett definisjon av syntaks, tilgjengelig:

<http://www.ordnett.no/ordbok.html?search=syntaks&publications=23> [2007 26.mai]

Ordnett, definisjon av semantikk, tilgjengelig:

<http://www.ordnett.no/ordbok.html?search=semantikk&publications=23> [2007 26.mai]

Profiles (udatert): *Imagine great people*, tilgjengelig:

[http://www.profilesinternational.no/om\\_profiles.asp?class=p9](http://www.profilesinternational.no/om_profiles.asp?class=p9) [2007 28.mai]

Rainfall (udatert): *Om Rainfall*, tilgjengelig:

[http://www.rainfall.no/index.php?option=com\\_content&task=view&id=8&Itemid=43](http://www.rainfall.no/index.php?option=com_content&task=view&id=8&Itemid=43) [2007 28.mai]

Schibsted (udatert), *Vi skaper morgendagens medier. I dag*, tilgjengelig:

<http://www.schibsted.no/> [2007 27.mai]

Shell (udatert): *Gourami Business Challenge - What's it all about?*, tilgjengelig:

[http://www.shell.com/home/Framework?siteId=careers-en&FC2=/careers-en/html/iwgen/student\\_graduate/gourami/introduction/zzz\\_lhn.html&FC3=/careers-en/html/iwgen/student\\_graduate/gourami/introduction/dir\\_gourami\\_13092006.html](http://www.shell.com/home/Framework?siteId=careers-en&FC2=/careers-en/html/iwgen/student_graduate/gourami/introduction/zzz_lhn.html&FC3=/careers-en/html/iwgen/student_graduate/gourami/introduction/dir_gourami_13092006.html) [2007 3.april]

Statoil (udatert): *Nyutdannede og studenter*, tilgjengelig:

<http://www.statoil.com/statoilcom/po/nr303104.nsf?OpenDatabase&lang=no> [2007 28.mai]

**Tidsskrift:***Bergens Tidende:*

Berth-Olsen, Marthe (27.01.2007): *"Brukte 2,5 mill. på ansettelser"*

*Dagens Næringsliv:*

Eckblad, Bjørn (04-09.04.2007) *"Fra sjefsskolen til sjefsstolen"*

Gjesvik, Anders (30.12.2006) *"Den første jobben"*

Ottesen, Gregers (11.05.2007) *"Etikk, takk"*

Perelstein, Julia S. (16.02.2007): *"Hett nett"*

*Kaleidoskopet:*

Nordseth, Kari (01/2007): *"Med en hånd på arbeidskontrakten"*

Solberg, Knut: (01/2006): *"Intervjuet avgjør jobbkampen"*

*Karriere & Rekruttering:*

Karriere & Rekruttering (Nr 1 2007): *"Jobbintervjuet bygger bedriftens omdømme"*

Karriere & Rekruttering (Nr 1 2007) *"Rett person i rett jobb – gir økonomisk målbare konsekvenser"*

Karriere & Rekruttering (Nr 1 2007) *"Søk etter "vinnerne" – ansett etter "Beste praksis" metoden!"*

*K7 Bulletin:*

Furseth, Ole Johan og Lønnum, Line Blåås (01.05.2007): *Nova 100 entrer Norge: Slaktes av NHH-professor*, i K7 Bulletin, årgang 44, nr 06

*NHH Paraplyen:*

Folkestad, Siri (20.03.2007): *NHH-studenter til Sør-Afrika*. Paraplyen.  
Tilgjengelig: <http://paraplyen.nhh.no/cgi-bin/paraplyen/imaker?id=19616> [2007, 3.april]

*Ukeavisen Ledelse:*

Myklemyr, Anita (20.04.2007) *"Hjelp, vi har ansatt feil person"*. Tilgjengelig Ukeavisen Ledelse, nr 15

*Økonomisk Rapport:*

Økonomisk Rapport (16.11.2006) *"Naivt å tro at folk ikke er opptatt av lommeboken"*

**Andre skriftlige kilder:**

Dahl, Trine: Forelesningsnotater: *Intercultural Business Communication* (INB 403 – Høsten 2006)

Lien, Lasse: Forelesningsnotater: *Strategisk Analyse* (STRAT 404 – Høsten 2006)

Salvenes, Kjell G: Forelesningsnotater: *Personalpolitikk og Incentivsystemer* (STR435 – Vår 2007)

Simmonæs, Ingrid: Forelesningsnotater: *Intercultural Business Communication* (INB 403-Høsten 2006)

Østergren, Katarina: Forelesningsnotater: *Project Management* (BUS 433 – Høsten 2005)

**Muntlige kilder og vedlegg:**

Business Project: Henkel Award (Vår 2006) Spørreundersøkelse foretatt for å kartlegge europeiske økonomistudenters ulike preferanser og kjennskap til rekrutteringsspill. Data tilgjengelig: Vedlegg 4

Henkel: (20.april 2006) Henkel, Kick-off meeting CEMS Business Project. Kontaktperson Stèphan Vandergaart. Referat tilgjengelig: Vedlegg 3

Schibsted (15.september 2006): Andreas Thorsheim - *Samtale rundt Schibsted casekonkurranse*, (ansikt til ansikt intervju). Referat tilgjengelig: Vedlegg 1

Schibsted: (12.oktober 2006): Andreas Thorsheim og leder for talentutvikling, Mette Krogsrud - *Oppfølgingsspørsmål casekonkurransen ved NHH 2006 og rekrutteringsprosess 2006*, (mailkorrespondanse). Utdrag tilgjengelig: Vedlegg 2

## Vedlegg 1

Referat av samtale med Andreas Thorsheim, NHH – 15.september 2006

### Bakgrunnsinformasjon:

15.september 2006 arrangerte Schibsted Mediadag ved NHH. Dette er et nytt prosjekt/konsept. Mediadagen hadde, etter det jeg kunne se, 4 hovedkomponenter:

- 1) Schibsted hadde stand ved inngangen på NHH hele dagen, der studenter kunne ta kontakt med ansatte i Schibsted for en prat. I tillegg inneholdt standen gratisseksemplarer av ulike aviser (produkter fra Schibsted), og ”snacks”.
- 2) Schibsteds slogan for Mediadagen lød ”Få en smakebit av hva som skjer i mediaverdenen!”. Arrangementet bestod av 3 ulike foredrag, der Schibsted ønsket ”å gi et innblikk i de varierte arbeidsoppgavene og personlighetene som finnes i deres arbeidshverdag” uttalte Andreas Thorsheim. De ulike foredragstemaene var Kampen om næringslivsnettsteder ved Hans Christian Vadseth fra N24.no, Søkemotorkrigen – kan et norsk medieselskap ta opp kampen mot Google? ved Mikal Rohde, og til sist holdt Kadafi Zaman et foredrag med tittelen ”Fra den mørke siden av journalistikken”.
- 3) Parallelt med foredragene foregikk der en casekonkurranse for studenter. Denne casekonkurransen var markedsført i forkant av Mediadagen. Finalen for casekonkurransen var fredag 15.september, og vinnerne ble kåret etter foredragenes slutt klokken 16.00.
- 4) En fjerde komponent ved Mediadagen var vin og ”mingling” i Kjelleren ved NHH etter endt arrangement. Dette er en mulighet for studenter å kunne komme i kontakt med og prate med ansatte ved Schibsted. Schibsted krevde at studentene hadde deltatt på minst et foredrag for å kunne delta på ”minglingen”.

For å finne ut mer om Schibsteds formål bak casekonkurransen hadde jeg en samtale med Andreas Thorsheim.

*Hva var hensikten med å arrangere en casekonkurranse for studenter ved NHH?*

Dette er et pilotprosjekt, som i sammenheng med Mediadagen, er et forsøk på å nå ut til studenter ved NHH som en attraktiv arbeidsgiver. I utgangspunktet har Schibsted inngått en 3 års avtale med NHHS, der arrangementet Mediadagen skal bli en årlig "happening". Et av premissene i avtalen med NHHS er at det ikke skal være rekruttering på Mediadagen. Casekonkurransen har likevel som formål at man noterer seg navn til fremtidige søknadsprosesser.

*Hvordan var interessen blant studentene i forhold til forventet respons? Og har du tro på økt interesse i fremtiden?*

Interessen blant studentene har vært god, og responsen har egentlig vært som forventet. Forslagene som kom inn var veldig gjennomarbeidet og gode. Arbeidet som var lagt ned i forkant imponerte juryen. Der kom inn mange gode ideer, og finalelagene gjorde en god presentasjon av sine forslag. I alt var der rundt 40 personer som deltok i casekonkurransen, fordelt på ulike lag (mellom 1-3 stk per lag). Thorsheim er usikker på om interessen rundt en slik form for casekonkurransene vil øke i fremtiden.

*Hvilke kriterier ligger i grunn for å delta på casekonkurransen?*

Schibsted satser på volum, og det vil ikke være aktuelt å arrangere casekonkurranser der studentene må oppfylle en spesiell profil for å kunne delta. Schibsted ønsker så mange besvarelser som mulig, uansett studentprofil, slik at vi kan velge mellom flere gode forslag.

*Hvordan ser du for deg casekonkurranse som konsept for Schibsted i fremtiden?*

Vi ser for oss at det skal fortsette å være casekonkurranser i fremtiden, og utvide disse konkurransene til å gjelde for Ind.øk-studenter i Trondheim, og for økonomistudenter ved BI i Oslo, i tillegg til NHH-studenter i Bergen. Det kan også være aktuelt å arrangere casekonkurranser mellom skoler (målgruppeuniversitetene). En annen mulighet er å forlenge casekonkurransen i fremtiden, og la den gå over flere dager.

*Hvordan forløp gjennomføringen av casekonkurransen seg?*

Gjennomføringen av casekonkurransen gikk veldig bra. Schibsted fikk inn caseforslagene onsdag 13.september, og kontaktet finalekandidatene 14.september. Her var det imidlertid et av finalelagene som fikk beskjed for sent og kunne følgelig ikke delta. I følge Thorsheim kunne Schibsted gjerne hatt lengre tidsfrister internt i forhold til arrangementet. Alt i alt gikk gjennomføringen veldig bra. Casekonkurransen var ikke bemanningskrevende for Schibsted. Dette er et konsept som er bemanningsvennlig og spennende.

#### *Hvordan markedsførte Schibsted casekonkurransen?*

Schibsted hadde en to-siders annonse i K7 Bulletin (torsdag 31.august 2006), det ble opprettet egen hjemmeside for casekonkurransen, og casekonkurransen ble også nevnt på bedriftspresentasjonen til Schibsted arrangerte noen uker i forkant av Mediadagen.

#### *Ble casekonkurransen bevisst brukt som en "gimmik" for å øke interessen for søknadsfrister på summer internship/traineeprogram med søknadsfrist i oktober?*

Indirekte er casekonkurransen en del av vårt ønske om å få økt interesse rundt våre summer internship og traineeprogram, som har søknadsfrist medio oktober. I tillegg til bedriftspresentasjonen er Mediadagen en viktig del av rekrutteringsprosessen, og følgelig er casekonkurransen en viktig del av den.

#### *I fra hvilke land rekrutterer Schibsted studenter?*

Schibsteds arbeidsspråk er skandinavisk, og rekrutteringen skjer hovedsakelig i Norge og Sverige (forhold 50:50). Casekonkurranskonseptet er første gang blitt gjennomført i Norge ved NHH, men vi tror det er en god modell å bruke i Sverige. Schibsted rekrutterer også i England, ved skoler i London, slik som Kings og LSE.

#### *Hvordan vil profileringen av Schibsted være i de ulike landene?*

Som nevnt mener vi casekonkurransmodellen kan brukes i Sverige. Likevel er ikke Schibsted sammen kjente merkenavn der, som i Norge. I Sverige kjenner man til merkevarene til Schibsted, men ikke at det er Schibsted som står bak disse merkevarene. Det er derfor viktig å profilere seg noe annerledes i Schibsted. I utgangspunktet er dette konseptet i første omgang aktuelt å utvide til det svenske rekrutteringsmarkedet.

## Vedlegg 2

Nedenfor kommer utdrag i fra mailkorrespondanse (12.10.2006) jeg har hatt med Andreas A. Thorsheim. Schibsteds leder for talentutvikling Mette Krogsrud er også en viktig bidragsyter.

Bakgrunnen for e-mail korrespondansen var at søknadsfristen for sommer internship og de ulike traineeprogrammene var 6.oktober. I den anledning hadde jeg noen oppfølgingsspørsmål med hensyn på rekruttering og casekonkurransen:

*Dere var på plass på Karrieredagen ved NHH, og jeg lurer på om dere fikk noen respons der i fra studenter eller bedrifter på casekonkurransen dere arrangerte i september?*

Mette Krogsrud: Noen.

Andreas A. Thorsheim Vi hadde et dusin bidrag, hvorav tre gikk videre til en finalerunde. 150 studenter eller grupper av studenter tok en Schibsted-quiz som ble lagt ut etter bedriftspresentasjonen. De kunne vinne et halvt års abonnement på en Schibsted-avis

*Vil dere bruke casevinnerne i eventuell markedsføring for Schibsted i fremtiden?*

Mette Krogsrud: Vi har ikke planer om dette pt, men kommer nok til å nevne for eksempel på bed preser at vi har arrangert case konk og muligens gjør det igjen

*Kan det være aktuelt i fremtidig markedsføring for casekonkurransen?*

Mette Krogsrud: ja

*Kan dere se noen endring i antall søkere i årets rekrutteringsprosess versus fjorårets?*

Mette Krogsrud: Merkbart på søkere til sommer internship (yngre søkere)

*Dersom dette er tilfelle, kan Mediadagen og casekonkurransen være faktorer som har endret antall søkere?*

Mette Krogsrud: Noe.

Andreas A. Thorsheim: Vår motivasjon for å legge mer vekt på sommer internships og utvide tilstedeværelsen på de store skolene er at vi vil øke antallet yngre studenter som kjenner til Schibsted.



*Hvilke andre virkninger enn eventuelt økning i antall søkere, kan Mediadagen ha hatt? Her tenker jeg på employer branding, endring/forsterkning av Schibsteds image etc.*

Mette Krogsrud: Kan ikke egentlig vite uten å undersøke og spørre blant studentene, men vi har nok bevisst og ubevisst økt awareness om oss på studiestedene.

Andreas A. Thorsheim: Vi tror Mediadagen og den relativt store markedsføringen av den på NHH bidrar til å opprettholde Schibsted på "top of mind" blant studentene. Schibsted har konsekvent scoret i topp 15 blant de mest ettertraktete selskapene for nyutdannede økonomer (Universum-studiet) de siste fire årene (beste notering, nr.2).

*Hvem anser Schibsted som sine hovedkonkurrenter i forhold til rekruttering?*

Mette Krogsrud: Konsulenthuss + finans bransjen + spesialist selskaper relevante for ulike fagretninger

*Hvordan når Schibsted best ut til studenter med tanke på markedsføring?*

Mette Krogsrud: Bed bres`er og events direkte for stud

Andreas A. Thorsheim: Vi opplever best kontakt med studentene når bedriftspresentasjoner har stands hele dagen i forkant.

*Hva slags strategi har Schibsted i forhold til studenter og rekruttering?*

Mette Krogsrud: Vi skal rekruttere blant de beste leder- og salgstalentene i Skandinavia

*Hva er styrker og svakheter med casekonkurranse i en rekrutteringssammenheng?*

Mette Krogsrud: Vi har liten erfaring enda – vurderer det som et supplement til andre aktiviteter

*Har dere fått noen konkrete tilbakemeldinger i fra studenter eller andre med hensyn på casekonkurransen og Mediadagen ved NHH?*

Mette Krogsrud: Det vi har hørt har vært positivt, men vi kunne med fordel ha hatt en formell evaluering

## Vedlegg 3

Referat Kick-off meeting CEMS Business Project HR – 20.april 2006

Bakgrunnsinformasjon: Vi ble invitert til Henkels hovedkontor i Düsseldorf for å få presentert vårt prosjekt. Vår Business Project gruppe bestod av 6 jenter; Caroline Buillot (Frankrike), Valerie Grauer (Frankrike), Laura Branik (Tyskland), Antje Akwatermann (Tyskland), Cristina Caralt (Spania) og jeg – Anne Klepsland Simonsen (Norge).

Vår kontaktperson i Henkel var Stèphan Vandergaart. Han presenterte oss for prosjektet, som lød navnet ”Henkel Award”; Development of a new recruitment tool.

*Hvorfor ønsker Henkel å lage et rekrutteringsspill for studenter?*

Henkel har ulike erfaringer og ønsker som gjør at de ønsker å arrangere et recruitment game for studenter i Europa.

- 1) Det er vanskelig å finne de *beste studentene*. Med beste studenter sikter Henkel til studenter som har gode karakterer og som passer inn i den forretningskulturen Henkel har.
- 2) Henkel ønsker å fremstå som Employer of first choice hos studenter. I følge Henkel selv er dets *image* i Europa varierende mellom land. Mens de aller fleste i Tyskland kjenner til Henkel, er ikke dette tilfelle i resten av Europa.
- 3) De tøffeste konkurrentene til Henkel er L`oreal, Procter and Gamle og Unilever. Særlig L`oreal er veletablert merkenavn hos europeiske økonomistudenter med hensyn på rekrutteringsspill. I følge Henkel er *konkurrentene deres et steg foran* dem i kampen om de beste studentene.

*Hva er Henkels formål med et recruitmentgame?*

Henkel Award skal være et viktig bidrag i Henkels ”campusaktiviteter” verden over. Henkel håper også at prosjektet skal motivere studenter til å søke på konkurransen og forhåpentligvis jobb hos Henkel på sikt. Henkel Award skal kunne fremstå som første del av prosessen for å få faste stilling eller internship. Et annet viktig formål med prosjektet er å gjøre Henkel kjent som Employer of first choice.

### *Hvilke kriterium skal konseptet oppfylle?*

Henkel ønsker at fokus i spillet skal være innovasjon, da 2006 er year of Innovation i Henkel konsernet. I tillegg må spillkonseptet være nytt og annerledes enn konkurrentenes konsept, særlig med hensyn på hovedkonkurrent L'oreal. Henkel Award skal være *internasjonal, innovativ og ha mangfold*.

### *Hvilke studenter ønsker Henkel å rekruttere som deltakere i spillet?*

Henkel er ute etter de beste studentene. Henkel har på sin hjemmeside definert kvalifikasjoner som bør passe til en potensiell fremtidig arbeidstaker hos dem;

- Studentens *motivasjon* skal være ærlig og *entusiasmen* i hans/hennes arbeid skal motivere andre rundt deg til å yte sitt beste.
- Studentens *driv og initiativ* skal gjøre det mulig at han/hun påtar seg ansvar for å gjøre nødvendige handlinger, og bidra positivt til resultatet av de oppgaver han/hun deltar i.
- Studentens *analytiske og konseptuelle* forståelse skal være vel utviklet for å løse problemer med logikk og systematikk.
- Studentens *utvikling og forståelse* skal utvikles gjennom profesjonell og personlig ervervelse av ny kunnskap og læring av sine feil.
- Studentens *overtalelsesevne* skal gjøre det mulig å presentere ideer på en overbevisende måte med hjelp av moderne teknologi når det er passende.
- Studentens *samarbeidsvilje* i grupper former basisen av å kunne jobbe bra i samarbeid med andre.
- Studentens *internasjonale erfaring* gjør at selskapet kan være sikker på at han/hun vil kunne arbeide sammen med kolleger i fra ulike nasjoner og med ulik bakgrunn.
- Studentens *engelskkunnskaper* bør være god da den forenkler kommunikasjon med Henkel-ansatte. Engelsk er "corporate language" hos Henkel.
- Studenter bør ha *gode faglige resultater* i tillegg til *praksiserfaring* i fra studentorganisasjoner eller andre bedrifter.<sup>146</sup>

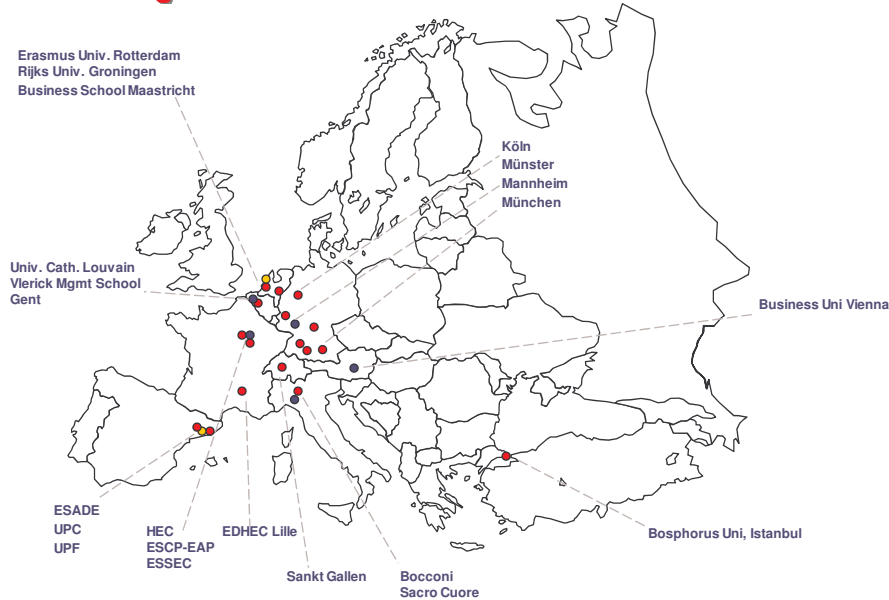
### *Hvor finner Henkel sine potensielle studenter og kandidater til Henkel Award?*

<sup>146</sup> Henkel (udatert): *Could it be you?* Tilgjengelig:

[http://www.henkel.com/cps/rde/xchg/henkel\\_com/hs.xml/125\\_COE\\_HTML.htm](http://www.henkel.com/cps/rde/xchg/henkel_com/hs.xml/125_COE_HTML.htm) [2007, 3.april]

Henkel hadde også definert hvilke universitet vi skulle ha i vår målgruppe. I alt var det 21 ulike ”måluniversitet” i 9 ulike land.

### Target universities Henkel Recruitment Game



*Hvilke kriterium skal design av Henkel Award arrangementet som oppfylle?*

Henkel ønsker at der både skal være lokale og internasjonale konkurranser. Den internasjonale finalen skal imidlertid ikke vare lengre enn 2 til 3 dager. Henkel ønsker også å kunne friste med en attraktiv premie til vinneren av den internasjonale konkurransen.

*Hva er vår oppgave i dette prosjektet?*

- Utvikle og definere et nytt konsept, som kan brukes internasjonalt, er enkelt og lavkost.
- Definere lokale og internasjonale runder (i fra påmelding til evaluering av utførelsen)
- Utvikle kommunikasjonsplanen og definere roll-out plan (inkludert forberedelse)
- Tidslinje fra kommunikasjon til realisering
- Definere premier (award)
- Definere det forventete resultatet av hva deltakerne vil forberede (overskrift, referat, ppt presentasjon, etc)
- Logistikk og organisering (lokalisering, catering, utstyr, ressurser...)
- Budsjettering (grense: 35 000 euro (organisering og finale), + 10 000 euro per land for lokal konkurranse)

## Vedlegg 4

Et utdrag av resultatet fra vår spørreundersøkelse utført våren 2006 blant 108 europeiske økonomistudenter.

### Our survey's results

- 108 European students interviewed
- Henkel's image :

Professional	1
Have famous brands	2
<b>Global</b>	<b>3</b>
Friendly	4
"Not sexy"	5
Conservative	6
Innovative	7
Employer of first choice	8
I don't really know what they do.	9

- 57% of students would like to apply to our game if they knew the concept.



- Perceived strong points :

The game is going through all the steps of the product management : I will gain valuable experience from this game	1
There are real job/Internship opportunities	2
The concept is original	3
There is strong interaction with Henkel employees	4
The innovation part is exciting (the game takes place in the future)	5
I am interested in Henkel	6

**Communication will be decisive to  
make students apply to our game  
rather than that of L'Oréal**

**The students  
we need to  
convince**

